

## مقدمة

منذ فجر التاريخ وهناك محاولات متفرقة لتفسير بعض جوانب العمل الإداري، فعلى أوراق البردى المصرية القديمة وفي تعاليم كونفوشيوس نجد عبارات وحكما توضح أهمية التخطيط للمستقبل وجدوى تنظيم العمل وضرورة المراقبة بعضها جاء خلال رواية ومنها ما جاء في الحديث عن أنماط الأخلاقيات السليمة التي يجب ان تسود في المجتمع.. كما أشارسقراط في أكثر من موضع لبعض الجوانب المتعلقة بالممارسة الادارية كالحصائص التي يجب ان يتميز بها الرئيس او القائد الناجح وأهمية اختيار المساعدين كما أوضح أن ادارة الأعمال العامة تحتاج الى رجال تختلف أخلاقهم عن من يديرون أعمالا خاصة.

أما الاجتهادات التي عبرت عنها أعمال عظيمة مثل بناء الاهرامات أوشق الترع في مصر القديمة او ادارة العمليات الحربية الكبرى في الدولة الرومانية القديمة فقلما نجد لدينا من المخلفات سواء النقوش او الكتابات ما يوضح «المبادئ» أو «النظريات» التي على أساسها أدير هذا النشاط الضخم، وبالتالي فاننا نجد صعوبة في تقنين الأفكار وفي استخراج نظرية منها.

ومن التجارب الانسانية التي تتسم بقدر كبير من الوضوح سواء في المنهج النظري الذي بنيت عليه أو في أسلوب الممارسة هو تنظيم الكنيسة الكاثوليكية الرومانية القديمة فلقد استطاع هذا التنظيم ان يعمر طويلا لأنه بني على أسس تنظيمية واضحة وفعالة ومن أهم هذه الأسس تدرج المستويات الادارية (الهيراركية) والتوزيع المتناسق للسلطات وسيادة مبدأ التخصص في ممارسة الأنشطة المختلفة التي تولوها الكنيسة واستخدام السلطة الاستشارية سواء في شكل هيئات

أو لجان هذا بالإضافة إلى نظام اتصالات جيد يربط بين الكنيسة وبين عامة الشعب.

ولعل القواعد والأحكام القرآنية وما يستشف من الأحاديث النبوية المنسقة للعلاقات البشرية والمتصلة بتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين كأفراد وجماعات ودولة وما اتصل من هذه الدولة وتوسع على أيدي الصحابة يمثل أرقى النماذج الادارية التي استندت على مبادئ بالغة الأهمية يظن انها لم تكتشف إلا في العصر الحديث.

ويرى الكاتب ان هناك تقصيراً واضحاً في التعرف على نظام الادارة في الاسلام، ذلك ان معظم الباحثين والمهتمين بقضايا الادارة والتنظيم - وهو واحد منهم - قد ركن الى المراجع الغربية لينهل منها الى النظريات الأجنبية ليروج لها دون ان يلبأ الى هذا التراث الخصب من الفكر الاسلامي خصوصاً وأن هذا الفكر قد خضع للتطبيق خلال فترة طويلة من الزمن وثبت نجاحه الذي تأكد من خلال انتشار الدين الاسلامي من المحيط الأطلسي حتى الصين.

بالتأكيد تتطور من وقت لآخر عاكسة التقدم المستمر في العلوم الاكاديمية والتطبيقية، ومن هنا يمكن القول مثلاً أن نظام الادارة الاسلامي قد وضع مبدأ الرقابة المستمرة على النتائج ولكن استخدام تكتيك وأدوات مثل الميزانيات المتحركة او بيرت BERT أو مؤشرات التحليل المالي الى غيرها من الأدوات الحديثة، فنحن لا ندعي السبق اليها لأن هذه الأدوات جاءت كمصلحة طبيعية لتطورات سابقة في علوم الاقتصاد والرياضة وغيرها، وهي أصلاً لم تكن موجودة عند ظهور الثورة الصناعية وحركة الادارة العلمية على سبيل المثال، كما إنها قابلة للتطوير عملاً بسنة التطور والارتقاء.

وبديهي ان البحث في أصول وقواعد النظام الاداري الاسلامي عملية واسعة ينبغي ان تتسم بالعمق ولعل أفضل اسلوب لتناولها هو اسلوب الفريق الذي يضم فقهاء الدين

ورب قائل يقول بأن تفاوت المشكلات لاختلاف العصر قد يفسد القضية أو على الأقل يصيبها ببعض الخلل ولكن هنا يجب التفرقة بين المبادئ الادارية وبين التكنيك الاداري.. فالمبادئ وهي التي تمثل فروضاً سبق إختبارها وتؤكد نجاحها بالتطبيق المتواصل توجد هنا وهناك عبر المساحة كما انها أيضاً توجد هنا وهناك عبر الزمن وبالتأكيد من الممكن ان تحدث إضافات مستمرة على حصيلة المبادئ المتوفرة وهذا ما يفرضه منطق التطور والارتقاء ولكن ليس عدلاً الادعاء بوجود مبادئ ادارية تم اكتشافها أو التوصل اليها مع بداية حركة الادارة العلمية في أوائل القرن العشرين على الرغم من شيوعها نظرياً في أحكام الدين الاسلامي وتطبيقاً من بناء الدولة الاسلامية.

أما التكنيك أو مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن بها تطبيق مبدأ معين فقد تختلف، وهي

## أولاً : في مجال التخطيط

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية التي أجمع عليها كتاب الادارة والتي لا تكتمل العملية الادارية بدونها. والتخطيط يعني النظر إلى المستقبل ومحاولة استشفافه، وتهيئة الموارد والامكانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف التي تم اختيارها من بين بدائل يجري المفاضلة من بينها. ولذلك يركز الفكر الاداري على عدد من القضايا الحيوية عند مناقشته لوظيفة التخطيط أهمها جمع المعلومات وتحديد الأهداف، ورصد المستلزمات والموارد، واعتبار الظروف غير المتوقعة، كما يجد القارئ أن كتاب التخطيط لا يألون جهداً في توضيح أهمية تجزئة الخطة كعنصر أساسي لنجاح تنفيذها.

وتشير آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة الى ان الاسلام قد حرص على أن يمارس المسلم مجموعة المهام المرتبطة بهذه الوظيفة التي يطلق عليها علم الادارة الحديث التخطيط ولكن مع اعطائها الطابع الاخلاقي السامي المستمد مع جلال العقيدة.

### تحديد الأهداف :

تنص أحكام الدين الإسلامي على ضرورة وحدة هدف المسلمين فالله تعالى يقول «وأعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا» (١)، ومن المعروف أن تكتيل الجهود الجماعية حول هدف واحد تسعى الى تحقيقه يمثل أكثر القضايا إلحاحاً في الفكر والممارسة الادارية، وها هو الإسلام يوفر للمسلمين ما يتكثلون حوله ألا وهو حبل الله دين الإسلام، ويدعوهم الى عدم الفرقة والتناحر إلى التكامل والتكاتف.

وباحثي الادارة والاقتصاد، فتناول هذه القضايا ينبغي ان يتم بقدر كبير من الحذر والعالم — أياً كان — لم يؤت من العلم إلا قليلاً.

ولعل هذه فرصة ملائمة لتوضيح بعض المبادئ الادارية — التي يعتقد انها قننت حديثاً فقط — التي تمثل ركائز أساسية في نظام الادارة الاسلامي، ولكن من المهم الاشارة بادىء ذي بدء الى ان فلسفة الدعوة هي عبادة الله وترك عبادة الأوثان وأن تلك الأحكام جاءت منذ خمسة عشر قرناً ولتنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع بدوي يتميز بالبساطة والصغر ولذلك فمن المتوقع ان تأتي هذه الأحكام مطابقة لطبيعة الموقف الحضاري العام ومتماشية مع فلسفة الدعوة وأهدافها، ولكن مع تحليلها في ضوء معطيات العصر سوف نكتشف انها نبع متواصل العطاء يصلح لكل مكان وزمان.

والدراسة التي بين أيدينا هي محاولة متواضعة لتوضيح بعض الأسس الادارية والتنظيمية التي وضعتها أحكام الدين الإسلامي، ومنها سيتضح سبق الإسلام في مجال الادارة — كما هو الحال في مجالات العلوم والفنون الأخرى — وذلك من خلال تقديم مجرد نماذج من أشكال الفكر والتطبيق الإسلامي في عدد من المجالات مثل :

أولاً : التخطيط.

ثانياً : التنظيم.

ثالثاً : الرقابة.

رابعاً : الأجور والحوافز.

خامساً : الاختيار والتعيين والفصل.

سادساً : العلاقات الإنسانية.

ولما كان القتال قد فرض على المسلمين مع المراحل الأولى لتكوين دولتهم وتحول إلى نشاط رئيسي يستوعب مواردهم واهتماماتهم فاننا نجد كثيراً من الآيات التي تتحدث عن القتال ومن هذه الآيات ما يوضح صراحة ما هو الهدف من الحرب على وجه التحديد «وقاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتدين» (٢) فالهدف في سبيل الله وهو موجه ضد المعتدين وليس الاعتداء على الآخرين.

#### توفير المستلزمات:

يقول سبحانه وتعالى «وأعدوا لهم ما أستطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم» (٣) ومن الجدير بالإشارة أن القرآن الكريم لا يطلب من المسلمين مجرد الاستعداد وتوفير المتطلبات اللازمة للمعركة وإنما يوضح ما هي الحدود أو المستويات التي ينبغي أن يصل إليها هذا الاستعداد حتى يحقق نتائجها الإيجابية فالاستعدادات ينبغي أن تصل إلى المستوى الذي يمكن من تحقيق إنكسار في الحالة المعنوية للخصم «قال ما مكنتي فيه ربي خيراً فأعينوني بقوة» (٤) وقال تعالى «قالوا نحن أولو قوة وأولو بأس شديد والأمر إليك» (٥).

#### التحوط للظروف غير المتوقعة:

يقول سبحانه وتعالى «وإذا كنت فيهم فأقم لهم الصلاة فلتقم طائفة منهم معك وليأخذوا أسلحتهم فإذا سجدوا فليكونوا من ورائكم ولتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك وليأخذوا حذرهم وأسلحتهم» (٦).

اذ تشير هذه الآية إلى مجموعة من

الاجراءات التي ينبغي العمل بها لمواجهة الاحتمالات المختلفة، ويستفاد من هذه الآية الكريمة بالاضافة إلى ذلك الأمور الآتية:

- ١ - مسئولية القائد تجاه مجموعة العاملين معه في توفير احتياطات الأمن والسلامة لهم.
- ٢ - الحرص على ضرورة تنفيذ الأحكام العامة والأساسية (الصلاة) وإمكانية تحقيق هذا التنفيذ باستخدام مجموعة منطقية من الاجراءات.
- ٣ - المسئولية الفردية اذ ان كل فرد في المجتمع مسئول عن المحافظة على أمن المجتمع وسلامته.

#### التنفيذ المرحلي للخطة:

يتحدث التخطيط الحديث حول ضرورة تقسيم الخطط الطويلة المدى إلى مراحل زمنية أو ما يسمى بتجزئة الخططة، بحيث تعتبر مخرجات كل مرحلة مدخلات للمرحلة التالية إلى أن يتم الانتهاء من تنفيذ الخططة، ولقد جرى العرف على تسمية المراحل الزمنية التي تتضمنها الخططة بالبرامج.

واستقراء أحداث الهجرة النبوية الشريفة إلى المدينة المنورة يشير إلى أن الفكر الإسلامي قد مارس أرقى مبادئ التخطيط حين اعتمد على أسلوب التخطيط المرحلي لتنفيذها. اذ يمكن تلمس المراحل الآتية:

#### مرحلة المبايعة:

وقد بدأت هذه المرحلة بالاتصال ببعض أهل المدينة خلال موسم الحج وتجميع المعلومات عن ظروف وأحوال أهل المدينة وانتهت هذه المرحلة بالحصول على مبايعة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في بيعتي العقبة الأولى والثانية.

## مرحلة التعليم :

نجده في مواقف كثيرة بحث المسلمين على العمل منها قوله صلى الله عليه وسلم «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده» (٥٩) ويقول «طلب الحلال فريضة بعد الفريضة» وقوله صلى الله عليه وسلم «لأن يأخذ أحدكم حبله ثم يأتي إلى الجبل فيحتطب فيبيع فيأكل ويتصدق خير له من أن يسأل الناس» (٦٠).

وحينما تتعقد عملية الانتاج ويصبح تشارك الناس في انتاج الخيرات مطلباً ضرورياً من أجل الوفاء بالاحتياجات المتنامية للفرد وللدولة وحينما ينتج عن ذلك بالضرورة اختلاف مواقع الناس في عمليات الانتاج يصبح تنظيم العلاقة القائمة بين هذه الأطراف أمراً على درجة بالغة من الأهمية. ومن المحقق أنه بمقدار درجة عدالة تنظيم هذه العلاقة بمقدار ما تتفجر طاقات العمل التي بها تبنى الأمم والحضارات. وإذا كان الاسلام من فهمه لحقيقة الحياة الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نموها يسمح بوجود صاحب عمل أيا كان وضعه القانوني (فرد - شركة - حكومة) يقوم بتقديم فرص العمل للآخرين فإنه يمنع منعاً باتاً أن يتسرب لهذه العلاقة أي نوع من السخرة أو عدم التكافؤ. ولما كانت علاقات الأجر هي أهم العلاقات التي تقوم بين صاحب العمل والعامل فلقد إهتمت أحكام الدين الإسلامي بتنظيمها ووضعها في إطار يسمح بسيادة علاقات التكافؤ والمحبة لا العداوة والكراهية.

وإذا كان هناك من صفة عامة يمكن أن تطلق على مجموعة الأحكام المتعلقة بالأجور في الدين الإسلامي لكانت بالتأكيد هي صفة

ولقد بدأت هذه المرحلة بعد الحصول على المبايعة حيث أرسل الرسول صلى الله عليه وسلم من يرشدهم لأمر دينهم الجديد وهو ما يعني الاعداد الفكري «والأيدولوجي» للنظام الجديد، ومن المؤكد ان هذه المرحلة كانت على درجة بالغة من الأهمية لأنها من خلال توضيح الرؤية والاقتناع بالأفكار الجديدة سهلت من إمكانية استيعاب «النظام» الجديد وُلغت الصراعات بين القديم والجديد والتي كان يمكن أن تحدث لولا هذا الاعداد الفكري المسبق، وفي هذه المرحلة أرسل الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم مصعب بن عمير ليتعرف على أحوال أهل المدينة وبلقنهم تعاليم الدين الحنيف ويكون حلقة الوصل بينهم وبين الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم.

## مرحلة الاذن

حيث صدر «القرار» من المالك الأعظم لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم بالهجرة، وهنا نجد أن تنفيذ هذا «القرار» تم على خطوتين الأولى حينما أصدر رسول الله صلى الله عليه وسلم «بتفويض» من الله سبحانه وتعالى أمره للمسلمين ان يبدأوا في الهجرة وأخذوا بالفعل في التنفيذ، والثانية حينما اذن سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم أن يهاجر مع الصديق رضي الله عنه.

## رابعاً : في مجال الأجور والحوافز

يمكن اعتبار أن قضية العمل والانتاج من القضايا الأساسية التي إهتم بها الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم لتدعيم البناء الاقتصادي للدولة الإسلامية الفتية، ولذلك

العدالة، وهي الصفة الصعبة التي تحاول كل الأنظمة الحديثة تحقيقها ولكنها في العادة تصطدم بمؤشرات أيديولوجية وضغوط اجتماعية واقتصادية تجعل مفهوم العدالة المطلق صعب التحقيق في ظل النظم الوضعية.

ولقد اهتمت أحكام الدين الإسلامي بهذا المبدأ في أكثر من موضع منها مثلاً قوله تعالى «لكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون» (٦١) فمعنى هذه الآية الكريمة يمكن أن ينسحب ليصبح مبدءاً عاماً يحكم حساب وتقدير الأجر في كل من الدنيا والآخرة وهو يعكس أكثر من نقطة إدارية منها:

— إن الاجور ينبغي أن تتفاوت في درجاتها بما يعكس التفاوت القائم في المسؤوليات والانجازات.

— إن أي عمل ينبغي أن يوفى أجره.

— ليس من الإسلام ظلم وغبن الاجور سواء من ناحية مقدارها أو نظام استحقاقها.

كما يتجسد مفهوم العدل الإسلامي في ذلك المبدأ السامي الذي وضعه الرسول صلى الله عليه وسلم «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» (٦٢) والعدل الإسلامي يتجسد في التوازن القائم بين طرفي العلاقة وهما المؤجر والأجير، فالمؤجر «صاحب العمل» ينبغي أن يحصل على انجازات تبرر ما سوف يدفعه من أجر ولقد عبر الرسول صلى الله عليه وسلم عن هذه الانجازات بأروع تعبير عندما وصفها «بالعرق» فالأجر ينبغي أن يدفع مقابل «عرق» وهذا يؤكد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم على أن الأجر لا ينبغي له أن يحصل إلا عن حلال أي عن طريق جهد مبذول. وهذا يعني أن الإسلام دعوة إلى

العمل الجاد والمثابرة وليس إلى الانتهازية أو الكسل أو الإهمال. ومن ناحية ثانية طالما أن الأجير قد قدم «عرقه» ووفى ما عليه فإن على المؤجر (صاحب العمل) أن يقدم له فوراً ودون أي ماطلة أو تأخير ما أتفق عليه من أجر مقابل ما قدم من عمل. وبذلك راعى الإسلام مصلحة الطرفين وحقق التوازن بينهما في عبارات آية في البساطة والوضوح.

كما يتضح اهتمام الإسلام بتأسيس فكرة العدل بين الناس في علاقاتهم الشخصية والاقتصادية، ومنها بطبيعة الحال علاقة العمل وما يتمخض عنها من علاقات توظيف وأجور. يقول تعالى «ولا تبخسوا الناس أشياءهم» (٦٣) فهذا المبدأ العام يمتد ليشمل العلاقة بين صاحب العمل والعامل، فصاحب العمل لا ينبغي له أن يخس العامل أجره ولا يقلل من قيمة جهده المبذول وفي نفس الوقت على العامل ألا يخس صاحب العمل حقه فلا يهتم بالجودة والالتقان ولا يضيع الوقت عبثاً.

ولقد اتخذ الإسلام موقفاً حاسماً تجاه أي ظلم اجتماعي يقع على كاهل الاجراء وسبق بذلك كل الاتجاهات الاشتراكية الحديثة سواء منها ما هو اصلاحي النزعة أو ثوري التغيير، فلقد ذكر الرسول صلى الله عليه وسلم أن الله تعالى سمى نفسه خصماً ضد كل من تسول له أخلاقه أن يأكل الحقوق ومنها حق العامل، وذلك حين يقول قال الله: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة.. رجل أعطى بي ثم غدر ورجل باع حراً وأكل ثمنه ورجل أستأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره. (٦٤)

وتلعب الحوافز دوراً هاماً في تنشيط الهمم والحث على العمل. ويتجسد اهتمام الإسلام بالعمل وتقدير أهميته حينما يربط بينه وبين

أكبر حافز يبتغيه المسلم ألا وهو رضا الله ومغفرته ودخول جنته. فالمسلم يمنح المغفرة إذا ما جت واجتهد، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم «من أمسى كالأ من عمل يده أمسى مغفوراً له».

وإذا كان نيل رضا الله ودخول الجنة هو الحافز الأكبر إلا أن الدين الإسلامي وضع مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تتناول قضايا حياتية أو تشغيلية محددة يمكن اعتبارها — في ميدان العمل الانتاجي — مؤشرات جيدة لأفكار الإسلام في مبدأ الحفز والعقاب، ولكن الإسلام باعتباره دعوة دينية في المقام الأول عمل ايضاً على ربط هذه الحوافز بالفكرة الأخلاقية الدينية ليعطيها نوعاً من الدعم والقوة طالما ان حد الله هو الاستراتيجية العامة التي تحكم طبيعة واتجاه حركة البرامج والاجراءات المكملة لها.

يقول سبحانه وتعالى «وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون» (٦٥). فهنا نلاحظ فكرتين جوهريتين مرتبطتين بمبدأ الحفز: الأولى: متعلقة بالجهة التي أصدرت هذه الدعوة للعمل، وهي الجهة التي يتبغي كل مسلم رضاها ولذلك فالدعوة تحمل في طياتها حفزاً طبعياً للعباد أن يعملوا لأنها جاءت من الرب الكريم.

الثانية: متعلقة بالجهات التي ستقيم وتراقب هذا العمل، فهي جهات عادلة لن يشعر العباد معها بضيق حق أو الحاق غبن، ولقد ثبت أخيراً أن عدالة تقييم الأداء تعتبر من أهم المحفزات على العمل، ومن ثم اتجهت جهود المفكرين والعلماء نحو البحث حول تحقيق مبدأ العدالة في التقييم.

وتعتبر دعوة الله سبحانه وتعالى «فمن

يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره» (٦٦) دعوة صريحة إلى العمل الطيب من خلال أعمال مبدأ «الحفز الايجابي» و«الحفز السلبي» ذلك أن العمل الطيب يعود على صاحبه كما هو شأن العمل السيء، وتقضي آيات القرأت الكريم في تحفيز المسلمين للعمل الطيب وتجنب العمل الخبيث فيقول سبحانه وتعالى «إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً» (٦٧) وجزاء الحسنه عشر أمثالها وجزاء السيئة سيئة مثلها وقوله تعالى «مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مائة حبة، والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم» (٦٨).

وفي الآيات السابقة يتجلى بشكل واضح ما نحاول اليوم تطبيقه في علوم الادارة الحديثة من أن الحوافز بشكلها السلبي والايجابي لكي تكون عادلة ومقبولة ينبغي أن تستند إلى نظام موضوعي لتقييم الأداء، وذلك لأنه اذا طبق أي نظام للحوافز لا يستند على تقييم موضوعي لانجازات الناس فانه لن يكون إلا ظلماً، وستكون الآثار السلبية الناتجة منه أشد بكثير من آثاره الايجابية. وفي الآيات الكريمة السابقة وغيرها من الآيات التي تنص على الثواب أو العقاب يواكبها إبراز فكرة العدالة والتقييم المستمر لأعمال الانسان فالله عليم بعباده يعرف ما يظنون وما يظهرون فأى عمل خير أو سوء يقوم به الانسان يسجل عليه، ويتحدد الجزاء أما إيجاباً أو سلباً حسب نوع العمل كما تقضي القاعدة الاسلامية «الجزاء من جنس العمل» وعملية الاحصاء والمتابعة والتي على أساسها تتحدد الدرجات والجزاءات عملية مستمرة منتظمة لا يعطلها ولا يمنعها مانع فعين

الله لا تغفل «ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون» (٦٩).  
صدق الله العظيم

## خامساً: في مجال الاختيار والتعيين والفصل

عنى الاسلام بضرورة ترشيد عملية الاختيار سواء للقادة أو للعاملين فالرسول صلى الله عليه وسلم كان يدقق في اختيار رسله في المهمات المختلفة من الفقهاء الذين يحددون الحديث ولديهم القدرة على الاقتناع فضلاً عن تاريخهم الناصح بالجهاد في سبيل الله.

لم تعرف الادارة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم أي نوع من تأثير الضغوط لتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة عند إختيار الرسول للقيادات وحمله الوظائف سواء ما كان منها ضغوطاً اجتماعية عائدة إلى وساطة أو تأثير قرابة أو نسب أو صداقة أو عائد لتأثير الثقل الاقتصادي أو لتأثير عراقية الأصل، وإنما كان أساس الاختيار هو الصلاحية والكفاءة لشغل المنصب لخدمة المسلمين بأمانة ونزاهة، ولقد تجسدت هذه المبادئ في قوله عليه السلام «من ولي أمر المسلمين، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله» وهنا يهتما التركيز على ثلاثة نقاط هامة :

الأولى : إن الرسول عليه السلام يضع هذا المبدأ للمسلمين في كل مكان وزمان ولكل مستوى قيادي يتمتع بالولاية.

الثانية : إن الرسول عليه السلام يقرر جزاءاً رهيباً لمن يخالف هذا المبدأ ألا وهو جزاء الخيانة وهذا يعكس أهمية هذا المبدأ ومقدار

تأثيره على حياة المسلمين.

الثالثة : إن الرسول عليه السلام يطلب من كل قائد من كل مستوى إداري أن يجتهد في البحث ليجد الشخص المناسب وهذا يتطلب عدم التسرع وقدرراً من الحذر وعدم قبول الوساطات وضغوط المؤثرات غير الموضوعية.

وبالنسبة لاختيار العاملين نرى القرآن الكريم يحدد أهم الخصائص التي يجب توافرها فيمن ينبغي استجاره لاداء العمل ألا وهو القوة والأمانة، يقول تعالى «ان خير من استأجرت القوي الأمين» (٧٠) وبديهي أن مفهوم القوة يمكن أن ينسلك الى قوة التحمل العضلي والقوة الذهنية وقوة المعرفة وقوة الإرادة، كذلك لا يمكن لأحد التقليل من أهمية الأمانة كخاصية أساسية من خصائص الموظف العام والتي بسبب افتقارها تقل الانتاجية وتتفاوت الأيادي على المستلكات بغير حق وتصل المعلومات محرفة وملونة إلى الرؤساء إلى غيرها من أشكال الفساد الإداري التي يعود جانب كبير منها إلى افتقار الأمانة.

ومن المواقف المشهورة في رفض الرسول للوساطات والضغوط الشخصية موقفه من طلب أبي ذر الغفاري حينما قال له «ألا تستعلمني يا رسول الله» فقال عليه السلام «يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها» (٧١).

فهنا نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم على الرغم من مكانة أبي ذر رضي الله عنه المرموقة عند الله ورسوله للدرجة التي عُذَّ فيها من المبشرين العشرة بالجنة يرفض طلبه بشأن الإمارة وعلى الرغم من أن موقف الرسول صلى الله عليه وسلم من عدم التأثر بضغوط الصداقة



مع أبي ذر رضي الله عنه بالغ الأهمية في حد ذاته، ويعتبر نموذجاً على المسؤولين حذوه - إلا أن من المهم كذلك تأمل الأسباب التي شرحها الرسول صلى الله عليه وسلم في رفض طلب أبي ذر رضي الله عنه.

**أولاً:** إن الرسول صلى الله عليه وسلم شعر بأن صفات أبي ذر رضي الله عنه لا تتناسب وطبيعة الحاجة التي يطلبها، وهنا نلفت الانتباه إلى ما نروج له اليوم في الإدارة من ضرورة توفر صفات معينة لشغل وظيفة معينة، فبعض الوظائف تستلزم الرحمة وبعضها على العكس يستلزم الشدة وبعضها يستلزم المهارات العقلية وبعضها يتطلب المهارات الذهنية.

**ثانياً:** إن الرسول صلى الله عليه وسلم يرفض لأنه يحب للمسلمين - ومنهم أبو ذر رضي الله عنه ما يحب لنفسه، وهو لا يريد لنفسه أو للمسلم أن يتحمل وزراً نتيجة أخذ حقوق ليست بمستحقة.

**ثالثاً:** إن الرسول صلى الله عليه وسلم يرفض لأنه يستشعر أن الأمانة فوق الصداقة وأن الوظيفة حق وليست منحة شخصية.

ولعله كذلك من المهم أن نتأمل أسلوب الرسول صلى الله عليه وسلم في إعلان هذه الأسباب دون حرج لأنه لا حرج في الإسلام. وقضي أحكام الدين الإسلامي على نحو أكثر تفصيلاً فتوضح لنا أنه من المهم اجراء ما يسمى في الوقت الحاضر بمقابلة الموظف للوظيفة، فكل وظيفة لها مسئوليات تقتضي توفر امكانيات ومتطلبات معينة في شاغلها والإدارة الناجحة هي التي تبدأ أولاً في تحديد مواصفات الوظيفة ثم تبحث عن الشخص المناسب للقيام بها، فإذا كانت قدرات الموظف أقل مما تحتاجه الوظيفة انعكس ذلك سلباً على الأداء.

إن كل هذه المعاني يمكن أن نجدها في قوله تعالى «لا يكلف الله نفساً إلا وسعها» (٧٢).

وحينما يتأمل الباحث قول مالك بن أنس رضي الله عنه «لئن رسول الله صلى الله عليه وسلم ثلاثة: رجلٌ أتم قوماً وهم له كارهون» (٧٣).. يقف موقف الانبهار، فالوقوف يمكن أن ينسحب على أي إمامه وليس فقط إمامة الصلاة، وهذه الكلمات يمكن اعتبارها مبدأ عاماً يسبق أرقى ما وصل إليه الفكر الإنساني الحديث فهو إذا كان يدعو صراحة الرؤساء إلى تغيير أسلوبهم وكسب محبة مرءوسيه إلا أنه يستدل منه أيضاً على أنه دعوة لتحسين نظام اختيار الرؤساء وبالذات من خلال مشاركة المرءوسين في اختيار رئيسهم، ولقد ثبت تجريبياً - فيما بعد - أن التنظيمات غير الرسمية وعملات تقيد الانتاج إنما ترجع مباشرة لسوء اختيار الرؤساء وبالتالي لأسلوب الاشراف الأوتوقراطي ولأنماط العلاقات الإدارية السائدة بين الرئيس والمرءوسين، ولهذا تنادي كل النظريات الإصلاحية الحديثة بضرورة إشراك المرءوسين في اختيار الرئيس أو على الأقل اقتناعهم به.

وإذا كان ثمة حديث عن الاختيار فإنه يمكن أن يستكمل بالحديث عن الفصل ونحن نعرف أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد فصل عمار بن ياسر رضي الله عنه وكذلك خالد بن الوليد رضي الله عنه رغم ما لهما من سجلات ناصعة في خدمة الإسلام وذلك حينما وجد أن مصلحة المسلمين والأمة الإسلامية تقتضي بذلك ولم يتردد في ذلك رغم مكانتهما الشخصية السامية لديه.

ومن المهم الإشارة إلى أن تحقيق السيرة

النبوية يشير إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يغلب الاعتبارات الموضوعية المتعلقة بالكفاءة والقدرة على انجاز المهام الموكلة على اعتبارات السن عند اختياره للأفراد وتكليفهم بوظائف معينة فنجده مثلاً يعين عثمان بن أبي العاصي رضي الله عنه أميراً على ثقيف بعد أن أسلموا وليس هو بأكبرهم سناً وإنما أحرصهم على التفقه في الدين، ولما كان نشر الدين الاسلامي وتعريف المسلمين بأحكامهم يعتبر المهمة الرئيسية للإمامة في ذلك الوقت فلقد كان اختيار عثمان بن أبي العاصي رضي الله عنه متمشياً مع نظام أولويات الاهتمام المطلوب تنفيذها.

كذلك نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد ولى أسامة بن زيد رضي الله عنه قيادة جيش المسلمين وهو دون العشرين لاعتبارات قدرها الرسول صلى الله عليه وسلم في كفاءة أسامة وقدرته على إدارة المعركة ولقد أثبت أسامة بن زيد رضي الله عنه سلامة اختيار الرسول، ولقد استمر أسامة رضي الله عنه في القيادة حينما توفى الرسول صلى الله عليه وسلم وعين الصديق أبو بكر رضي الله عنه خليفة للمسلمين.

ولذلك يمكن القول أن سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب قد نالت أهمية بالغة في الاسلام وكان ذلك الاهتمام عائداً إلى التقدير الحقيقي للدور الذي يمكن أن يلعبه الموظف العام في التأثير على الدعوة والاعتراف بمدى الضرر الذي يمكن أن يلحقه لو أساء استخدام السلطة أو عجز عن الوفاء بالمهام المناطة به. كما كان متمشياً في جلته مع المبادئ والأحكام العامة للدين الإسلامي التي لا تعترف لمسلم على مسلم بالفضل إلا بالعمل

الصالح وتقوى الله.

وهناك أكثر من حادثة تشير إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم لجأ إلى أسلوب الاختبار للتأكد من صلاحية المرشح وكفائه قبل إسناد الوظيفة اليه، ومن ذلك أن الرسول صلى الله عليه وسلم قبل أن يختار معاذ بن جبل رضي الله عنه سألته كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ فأجاب معاذ رضي الله عنه أقضي بكتاب الله فسأله فان لم تجد في كتاب الله؟ فأجاب فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم فسأله فان لم تجد في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ولا في كتاب الله؟ فأجاب أجتهد رأي ولا آلو فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال: «الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله». (٧٤)

ويحرص الدين الاسلامي على وضع «سياسات» تحكم عملية الاختيار وتوزيع المناصب، ومن هذه السياسات ما يظهر في الموقف التالي حينما سأل عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه الرسول عليه السلام أن ينوله أمانة فرد عليه الرسول صلى الله عليه وسلم «يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الامانة فإن اعطيتها عن مسالة وكلت اليها وان أعطيتها عن غير مسالة أعنت عليها» (٧٥). في هذا الحديث يمكن أن نستدل على الآتي:

أولاً: أن الرسول عليه السلام يرفض الوقوع تحت ضغوط شخصية عند توزيع الوظائف.

ثانياً: أن الرسول عليه السلام يطلب من المسلمين أن يتعففوا ويمتنعوا عن طلب امتيازات أو وظائف لأنفسهم قد يكون غيرهم أحق بها منهم.

ثالثاً: أن الرسول عليه السلام يوضح لنا أن

فالله سبحانه وتعالى يقول «فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر» (٧٦) بل أن القرآن الكريم يقرر أهمية الصفات الانسانية في الرسول الذي اختاره واصطفاه ليتولى مهام الدعوة فيقول تعالى «لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم» (٧٧).

فهذا الرسول أولاً شخص عادي من بين القوم أنفسهم وليس غريباً عليهم يعيش نفس ظروفهم ومشاكلهم ويشاطرهم أحاسيسهم ثم أنه ثانياً يتسم بالحرص على مصالحهم ثم أنه فوق كل ذلك بهم رؤوف رحيم.

كذلك يرشد القرآن الكريم لأهمية اتباع السلوك الانساني في الدعوة وهو ما ينسحب ليصبح مبدأ عاماً في أسلوب الاتصالات الذي ينبغي أن يسود بين كل رئيس ومرعوسيه في أي موقع من مواقع العمل فيقول «أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجاد لهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين» (٧٨).

ومن المعروف أن اتباع الرئيس للأسلوب الديكتاتوري في العمل وعدم استجابته لمطالب مرعوسيه وعدم سعيه لتحقيق توقعاتهم يؤدي الى انهيار العلاقات الانسانية في المنظمة حيث تبدأ علاقة الكراهية في الحلول محل علاقات التفاهم. يقول أنس رضي الله عنه لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم ثلاثة: «رجل أم قوماً وهم له كارهون» وهو مبدأ عام يدعو للحب والتفاهم بين الإمام (الرئيس) وبين المأمومين (المرعوسين) وحينما تحل الكراهية بين الرئيس

هناك فرقاً في النتائج المتحصلة من ممارسة الوظيفة في حالة ما اذا كان الحصول عليها عن ضغط والاحاج وفي هذه الحالة تعتبر مغنماً شخصياً وحقاً مكتسباً ليس هناك بعد تحقيقه من حاجة إلى بذل جهد وبين أن تكون عن تعفف من جانب الموظف واقتناع من جانب الرئيس وفي هذه الحالة تكون الوظيفة في يد أمينة وتمارس مهامها على أسس موضوعية وتخضع للمساءلة والحساب، وبكلمات أخرى فإن الرسول صلى الله عليه وسلم يقرر مبدأ أن الوظيفة للشخص وليس الشخص للوظيفة وهو المبدأ التنظيمي المعروف حالياً باسم بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص.

## سادساً : في مجال العلاقات الانسانية

على الرغم من أنه كثيراً ما يتردد على مسامعنا «أن أهمية العلاقات الانسانية في الادارة لم تكتشف إلا أثر التجارب التي تمت في مصانع الهاوثون في الحلقة الثالثة من هذا القرن والتي كانت الأساس لتكوين مدرسة في الادارة تعرف باسم مدرسة العلاقات الانسانية» إلا أنه من الثابت أن التعريف بأهمية العلاقات الانسانية وطرحها كفضية أساسية تحكم العلاقات بين القائد والمرعوسين رأسياً وبين المستويات المتشابهة أفقياً منصوص عليه في أحكام القرآن الكريم ومعمول به في التنظيم الإسلامي.

ففي مجال العلاقة التي يجب أن تسود بين القائد ومرعوسيه نجد أن هناك أكثر من موضع في القرآن الكريم والحديث الشريف يشير إلى أهمية إقامة هذه العلاقات على أسس إنسانية

والمروسين يصعب العمل وتقل الانتاجية وتبدأ المنظمة في الانهيار، ولقد قدمت أحكام الدين الإسلامي أسلوباً إدارياً راقياً لاستئصال أمراض التعامل الانساني من شأفتها حينما ركزت الانتباه على ضرورة تحسين نظام الإشراف وسيادة جو طيب من العلاقات الانسانية بين الرئيس والمروسين وذلك خلال مجالين رئيسيين للتأثير:

أ - التربية الإسلامية الصحيحة لكل من الرؤساء والمروسين على النحو الذي تكون فيه تعاليم الإسلام مقدسة التطبيق .

ب. ويتبع ذلك حسن اختيار الرؤساء دون أي ضغوط أو وساطات .

ومن دراسة أحكام القرآن الكريم يتضح لنا أيضاً اهتمام الإسلام بتحسين ظروف العمل وتوفير الراحة وعدم اجهاد الناس وتكليفهم بما لا يطيقون فيقول تعالى «لا يكلف الله نفساً إلا وسعها» ٧٩ ويقول عليه السلام «فإن لجسدك عليك حقاً وإن لعينك عليك حقاً» ٨٠، وكما يقول «روّحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب إذا كلّت ملّت» وهو ما يزعم البعض أنها أفكار حديثة جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية خلال الحلقة الثالثة من هذا القرن .

كما يتجسد مبدأ العلاقات الإنسانية في أبيهى صورة في التعامل مع الأعداء «لا إكراه في الدين» ٨١ «لكم دينكم ولي دين» ٨٢ وكان علي بن أبي طالب ينصح ولاته قائلاً «إذا قدمت عليهم فلا تبيعن لهم كسوة ولا رزقاً يأكلونه ولا دابة يعملون عليها ولا تضربن أحداً منهم سوطاً واحداً في درهم ولا تقمعه على رجله في طلب درهم» .

و يفوق الدين الإسلامي أرقى ما ذهبت إليه أفكار المصلحين الاجتماعيين والاشتراكيين المحدثين فالمسلمون كالجسد الواحد «إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» ٨٣، «ومن كان عنده فضل ظهر (دابة) فليعد به على من لا ظهر له» ٨٤ وكذلك قوله (صلى الله عليه وسلم) «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» ٨٥ .

وتتجلى هذه العلاقات الإنسانية في المعاملات اليومية بين المسلمين إذ ينبغي أن تتسم جميعها بالعدل والسماحة والألفة فيقول النبي صلى الله عليه وسلم «رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى» ٨٦ كذلك يقول «المؤمن مؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف» ٨٧، بل إن سيادة روح التعاون والتكاتف بين المسلمين قد قدرت في أحكام الشريعة الإسلامية قدراً يعلو الاعتكاف للعبادة بعيداً عن مشاكل الناس ومومهم إذ يقول صلى الله عليه وسلم «لئن يمشي أحدكم مع أخيه في قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف في مسجده شهرين» .

ويحفز الإسلام المسلمين على الرحمة بين العباد على أساس أنها تعكس طبيعة علاقة الله بهم فهو رحيم بهم ماداموا رحاء بأنفسهم فالرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم يقول «من لا يرحم لا يُرحم» ٨٨ «والله في عون المرء ما كان المرء في عون أخيه» ٨٩ «ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته» ٩٠ .. «ون فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة» ٩١ .

ونظراً لأهمية سيادة روح التفاهم والمحبة

عربي ولا لأحمر على أبيض فضل إلا بالتقوى .

### الخلاصة :

لقد كان هدفنا من هذه الدراسة — والله من وراء القصد — مجرد تقديم أمثلة إيضاحية تثبت :

١ — أن الفكر الإنساني في مجال الإدارة قد استمد جزءاً كبيراً من تكوينه الحالي من الثقافة الإسلامية وأن الدين الإسلامي وما أفرزه من حضارة إسلامية باهرة هي أحد مصادر الإلهام الرئيسية للفكر الإداري الأوروبي الحديث . فالإسلام قد وضع الأحكام والقواعد المتصلة بتنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمسلمين وعمل على تطبيقها ونشرها من خلال دولة بالغة التنظيم واحتكت بها التكوينات الإدارية الأوروبية القائمة وأخذت منها وعملت على الاستفادة منها كما هو الحال في مجالات العلوم والفنون الأخرى التي أخذها الغرب من الثقافة الإسلامية وقام بتنميتها وتطويعها ثم الادعاء بحق التأليف والخلق متجاهلاً مصادرها ومنابعها الأصلية .

٢ — أن أحكام الدين الإسلامي في مجال تنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمسلمين والتي منحت المسلمين أزهى حضارة وأقوى دولة لاتزال قابلة وقادرة على حل مشاكل العصر والتصدي لمشكلات التخلف والتنمية التي تعاني منها البلدان

بين المسلمين نجد أن القرآن الكريم يحث على ضرورة التصدي لأي شروخ في العلاقات داخل المجتمع الإسلامي ، ويدعو المسلمين إلى إزالة أسباب التوتر بينهم إذا ما ظهر ، يقول سبحانه وتعالى « **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ أَخَوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ** » ٩٢ وهذه الآية تأكيد على ضرورة استمرار العلاقات الأخوية بين المسلمين لأنها خاصية أساسية من خصائص المجتمع الإسلامي الطبيعي الذي لا طبقة ولا تمايز فيه إلا بالتقوى والعمل الحسن .

ولقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية الكلمة المنطوقة في التأثير على السلوك البشري حينما قال « **الكلمة الطيبة صدقة** » ٩٣ وقال تعالى « **وقولوا للناس حسناً** » ٩٤ و« **أفضل صدقة صدقة اللسان** » ولعل من الأهمية الإشارة إلى أن انتشار روح المحبة والتآزر بين المسلمين قد استندت إلى عوامل متعددة لعل من أهمها ديمقراطية الإسلام التي وضعت أسس مساواة حقيقية بين كافة المسلمين ، فالمسلمون سواسية كأسنان المشط لكل منهم نفس الحقوق والواجبات ولذلك ليس هناك مناخ ملائم لتوالد جرائم الكراهية والعداء التي تنبت في ظل التمايز وعدم العدالة الاجتماعية بل إن عظمة الإسلام في إلغاء التمايز العرقي والطبقي تظهر من خلال قول سفيان الثوري عن مجلس رسول الله صلى الله عليه وسلم « **إن الفقراء كانوا في مجلسه أمراء** » .

ولعلنا لا نجد كلمات تعبر عن الديمقراطية في أرقى صورها كما عبرت عنها الديمقراطية الإسلامية في دعوته عليه السلام « **أيها الناس إن ربكم واحد وإن أباكم واحد كلكم لآدم وآدم من تراب إن أكرمكم عند الله أتقاكم وليس لعربي على عجمي ولا لعجمي على** »

الإسلامية ولا يحتاج الأمر أكثر من وقفة مع الذات ومقاومة للغى والشيطان من أجل العمل بإخلاص نحو تطبيق هذه الأحكام.

٣ — أن أحد أسباب تخلفنا بالمفهوم الاقتصادي والاجتماعي يرجع إلى أننا لا زلنا في محاولات متعثرة للبحث عن هوية والمشكلة أننا لا نبحث عن هويتنا الحقيقية التابعة من أحكام ديننا الإلهي ولعل هذا أسهل الحلول وإنما نسعى لنصعب الأمر على أنفسنا عن جهالة باستعارة هويات الآخرين والعمل من خلالها فأحياناً تكون الهوية شرقية الطابع ببول ماركسية وأحياناً غربية ببول رأسمالية ولعل هذا يفسر عدم وحدة مصادر التشريع الإداري وعدم وضوح خلفية النظام الإداري المطبق عندنا.

٤ — أن تطبيق قواعد الدين الإسلامي في مجال تنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لا يتعارض على الإطلاق مع مبدأ الانفتاح على التقنية الحديثة أياً كان مصدرها. فالمهم هو تطوير هذه التقنية وجعلها في خدمة القواعد والأحكام الإسلامية. وليس هناك ما يمنعنا من استخدام الحاسبات الآلية أو الميزانيات التقديرية أو بحوث العمليات أو نظم الحوافز المادية المتقدمة طالما أنها لا تتعارض مع الأحكام والقواعد الألهية المنظمة للعلاقة بين الإنسان وخالقه وبين الإنسان والمجتمع والباحث على قناعة تامة أننا سنكتشف مع التطبيق أنه لا مجال لهذا التعارض

والمهم هو أن نضع أنفسنا على الطريق.

### ثانياً: في مجال التنظيم

يثبت البحث في أحكام القرآن الكريم والأحاديث النبوية وفي ممارسات بناء الدولة الإسلامية في عهد رسول الله (صلى الله عليه وسلم) والصحابة (رضي الله عنهم) أن قدراً كبيراً من «المبادئ التنظيمية» المعمول بها الآن قد وجد مجاله في التطبيق بما يتلاءم مع ظروف ومعطيات العصر. وسنحاول بإيجاز استعراض بعض هذه المبادئ في القرآن الكريم.

### مبدأ القيادة:

يهتم الفكر التنظيمي الحديث بضرورة وجود قائد لإدارة العمل وتوجيه وحفز المرؤوسين، ولقد نبه الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) على أهمية تعيين القائد لكي تنجح المجموعة في تنفيذ المهام المناطة بها وإلا تضاربت الجهود وعجزت عن الوصول إلى الهدف المبغى. فيقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم) «لا يحل لثلاثة يكونوا في فلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم (٧)» ويقول أيضاً «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم (٧)»

ومن المهم الإشارة هنا إلى عظمة الفكر الإسلامي المتعلق بنظام تولية القائد إذ أن الواضح من الأحاديث السابقة سيادة الأسلوب الديمقراطي والتولية بالانتخاب أو الاختيار الجماعي، فهو لا يترك فرصة لشخص أن يتسبد الجماعة أو يمارس نفوذه عليها دون تقبل من جانبها لهذا النفوذ وإنما الأصل أن تحدث

المسلمين أن ينزل على ماء بدر وكذلك إستشار الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) أصحابه قبل غزوة أحد أخرج للملاقة العدو أم يقيم في المدينة وكان رأي بعض أصحابه أن يخرج للملاقة العدو وخرج نزولاً على رأيهم.

### مبدأ السلطة والمسئولية :

تتميز السلطة في الاسلام بأنها ليست وضعية، بمعنى أن كل السلطات مصدرها الخالق واليه مردها، وإذا ما كان المبدأ سارياً فمعنى ذلك أن مفهوم السلطة لا يمارس إلا في ضوء أحكام الله وسنة نبيه، وأول ما يتمنض عن هذا المبدأ أن السلطة ليست شخصية، كما أنها لا تعني التسلط بأي حال من الأحوال وإنما هي مجموعة من الحقوق المستمدة من قواعد وأركان الاسلام تمنح للرؤساء يستخدمونها لإنجاز مصالح المسلمين.

وحينما طلب الاسلام من المسلمين اطاعة أولي الأمر منهم كان هذا الطلب أيضاً في حدود وتحت قاعدة أنه لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق.. وبذلك جعلت أحكام الدين الاسلامي ممارسة السلطة في حقيقة الأمر قضية سهلة التطبيق إلى حد كبير.

ولما كانت السلطة في الاسلام ليست شخصية وليست تسلطاً فإنها تأتي مرادفة للمسئولية من زاويتين :

**الزاوية الأولى :** أن السلطة مرادفة للمسئولية من حيث حجم الإنجازات أو التكاليفات المطلوب تحقيقها بواسطة السلطة، فحجم السلطة ينبغي أن يكون معادلاً لحجم المسئولية وهو المبدأ الإداري الذي يطلق عليه اليوم تعادل السلطة مع المسئولية، فأولو الأمر إنما يزودون من السلطات ما يكفي لإنجاز

الولاية أو الامارة من خلال إتفاق المجموعة وأن يكون لكل أعضائها فرصة متساوية للاختيار دون تحديد مسبق لمن يكون الرئيس، فإذا أختير رئيس للجماعة فلا بد من أن يطاع حتى تسير أمور المجتمعين على نسق واحد يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم «من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني» ويقول صلى الله عليه وسلم «إسمعوا وأطيعوا ولو ولي عليكم عبد كان رأسه زبيبة».

### مبدأ إستخدام الهيئات الاستشارية :

تميز نظام الحكم الإسلامي في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) بتطبيقه الواسع لسياسة المشورة في الرأي وإستخدامه ما يسمى في الوقت الحاضر بالهيئات الاستشارية المتخصصة ولقد كان ذلك تطبيقاً ومصدقاً لقوله تعالى «فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون(١٠)» وكذلك «وأمرهم شورى بينهم(١١)» وكذلك قوله جل شأنه «وشاورهم في الأمر(١٢)» ولقد أخذ التجسيد العملي والرسمي لمبدأ الشورى الاسلامي في تكوين ما يمكن تسميته بمجلس الشورى، ولقد ضم هذا المجلس أربعة عشر نقيباً مناصفة بين المهاجرين والأنصار، يجري إختيارهم من بين أهل الرأي والحكمة وقوة الإيمان والجهاد في سبيل الله، وكان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يلجأ إلى هذا المجلس طالباً نصحه ورأيه في مختلف القضايا التي تهم المؤمنين والدولة الاسلامية الحديثة.

وقد استشار الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في غزوة بدر فأشار عليه رجل من

المسئوليات الملقاة على عاتقهم والمكلفون بها من قبل الله وخليفة المسلمين ويعني ذلك أن الإسلام لا يمنح السلطات للوجاهة أو للتنفيذ وإنما لمقابلة مسئوليات وظيفية محددة... وفي إطار ذلك كان من السهل دائماً:

أ - كشف مدى كفاية السلطة في إنجاز الحجم المطلوب من التكاليفات أو ما يسمى «بالأهداف المتوقعة» وهذا مهم لتحديد مدى مسئولية المكلف بالتنفيذ نحو عدم تحقيق هذه الأهداف فقد يكون السبب راجعاً إلى عدم تزويده من جانب المستويات الأعلى بالسلطات الكافية لإنجاز الأهداف المتوقعة.

ب - كشف أوجه النقص في عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسئوليات والذي يحدث في بعض الأحوال لسبب أو لآخر، ومن الأمور الجديرة بالذكر أن السبب المباشر لقيام سيدنا عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) بوضع أساس للتقويم الهجري هو أن أبا موسى الأشعري (رضي الله عنه) حينما كان والياً على الكوفة جاءه خطاب من عمر (رضي الله عنه) يكلفه ببعض الأعمال وكان الخطاب لا يحمل تاريخاً محدداً فاختلف الأمر على أبي موسى الأشعري (رضي الله عنه) على النحو الذي يمكن التعبير عنه في الوقت الحاضر «عدم تحديد البعد الزمني للمسئولية» وبذلك كانت التكاليفات غير محددة تحديداً قاطعاً فرد أبو موسى الأشعري (رضي الله عنه) على عمر (رضي الله عنه) «يستوضحه في الأمر ويسأله أي تاريخ يقصد هل هو تاريخ العام الحالي أم العام المنصرم؟» وحينذاك قرر عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) جمع الصحابة (رضي الله عنهم) للنداء بشأن وضع تقويم جديد يسهل إدارة الدولة ومصالح الناس واتفق رأيهم

على أخذ السنة الهجرية كبداية للتقويم. الزاوية الثانية: أن السلطة مرادفة للمسئولية من حيث التبعات التي يتحملها حائز السلطة تجاه الله والمسلمين، فالسلطة في الإسلام أمانة في العنق فالحاكم في الدولة الإسلامية يستشعر مسئوليته عن ضياع بعر العراق وهو في المدينة، وعن أمن الراعي بالبصرة على غنمه لا يخشى عليها إلا غضب الله وضراوة الذئب. وهذا المعنى الانساني للمسئولية تجاه السلطة يجعل عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) يحمل على ظهروه مؤنة أسرة تعاني ثم يصحب إليها زوجته لترعى الأم وهي تلد ويقوم هو يطهو الطعام لها ولأولادها، يفعل عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) هذا ويهتم بتفاصيل حياة المسلمين في دولة امتدت حدودها لتزيد عن الحدود الحالية لأي قطر عربي وفي ظل نظم اتصالات بدائية ووسائل مواصلات أقصى سرعة لها محدودة بسرعة الدابة. ونراه يأخذ نفسه بشدة لا يطلبها من رعيته فلا يرضى أن تأكل امرأته تمرأ من مال ادخرته من راتبه ويقوم بإنقاص راتبه بقدر ما ادخرته زوجته على أساس أنه يفيض عن حاجته، وكان عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) يبكي حينما يتذكر حجم مسئولياته أمام الله يوم القيامة في إطار سلطاته كخليفة للمسلمين، وكان كثير من المسلمين الصالحين يترددون في قبول الوظائف العامة على ضوء تبعاتها أمام الله، ويروى عن الخليفة عمر بن عبد العزيز (رضي الله عنه) أنه كان ينام مسهداً مؤرقاً من هول مسئولياته أمام ربه تجاه كل مسلم ودابة ونبته على أرض الإسلام.. وهذا الحس الانساني الرفيع تجاه المسئوليات المترتبة على ممارسة السلطة لا نجده فكرياً



الزجر وفي معظم الأحوال ظلت سلطة أهل العلم والثقة قوية ومرهوبة الجانب ولعل مواقف صحابي مشهور مثل أبي ذر الغفاري (رض) في عهد معاوية (رض) أبلغ دليل على ذلك.

### ثالثاً: في مجال الرقابة

توفر مجموعة الأحكام المتصلة بعنصر الرقابة في الاسلام نظاماً متكاملاً قل أن يوجد شبيه له في نظم الادارة الحديثة، فتحليل هذه الحكام يشير الى أنها:

- تتسم بالشمولية
- تتسم بالعدالة المطلقة
- تتسم بالوضوح والبساطة
- تتسم بالتركيز على منع الأخطاء وليس مجرد تصيدها (رقابة وقائية)
- تتسم بتوضيح مسار التصحيح
- وسوف نناقش كل خاصية من هذه الخصائص بإيجاز يكفي لالقاء بعض الضوء على جوانب الاعجاز الاداري الاسلامي في هذا المجال داعين الى مزيد من التعمق والدراسة في هذا الاتجاه.
- الشمولية:

وتتجسد شمولية أحكام الرقابة الاسلامية في:

- أ — الجهات التي تتولى الرقابة
- ب — المجالات الخاضعة للرقابة
- بالنسبة «للجهات» التي تتولى الرقابة فانا نجد أن المسلم خاضع للرقابة من جانب:
- ١ — الله عز وجل، وهو ما يمكن أن يطلق عليه الرقابة الالهية وهي تشكل المصدر الرئيسي للرقابة.

وتطبيقاً إلا في دين ودولة الاسلام. ولقد عني الاسلام بموضوع تفويض السلطة على النحو الذي يفي بتنفيذ المسؤوليات المناطة بوظيفة معينة فنجد أن الولاة أيام الخلفاء الراشدين كانوا يفوضون في حدود معينة وحينما يحتاج القرار الى مستوى اداري أعلى فانهم يعودون الى الخليفة. كما كان الولاة يفوضون صلاحياتهم الى أمراء الأقاليم، ولكن في كل الأحوال كانت تتم مراجعة مستمرة لأسلوب وطريقة استخدام السلطة المفوضة من جانب مصدر التفويض الى من فوض اليهم وفي بعض الأحوال كان يتم عزل الوالي لأنه أساء استخدام السلطة وفي أحوال كان ينزل به جزاء مادي أو معنوي يتناسب مع حجم اساءة السلطة المفوضة، ومن الأمثلة الشهيرة في ذلك قيام عمرو بن الخطاب رضي الله عنه بتوبيخ عمرو بن العاص رضي الله عنه وأعطائه العصا لمصري فقير ليضرب بها ابن عمرو بن العاص رضي الله عنه وهو يردد كلمته التاريخية المشهورة «متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً». وفي الصحيحين أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث معاذ بن جبل الى اليمن وقال له «فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم فترد على فقرائهم فان هم أطاعوا لك بذلك فإياك وكرائم أموالهم» (١٣).

وجدير بالانتباه ملاحظة أنه الى جوار السلطة الرسمية كانت تشيع في الحكومة الاسلامية السلطة المستمدة من المعرفة فأهل الرأي والفقه كانوا دائماً يشكلون سلطة المشورة وابداء الرأي والنصح وفي أوقات أخرى كانوا حينما يشط الأمر ببعض الولاة أو الرؤساء يتغير أسلوب الممارسة من النصح الهادى الى

٢ - نفسه، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الرقابة الذاتية.

٣ - المجتمع، وهو ما يمكن أن نطلق عليه الرقابة الاجتماعية أو الشعبية.

٤ - الادارة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه رقابة السلطة الرسمية.

وليس في تعدد هذه الجهات أي نوع من التضارب أو الازدواجية ذلك أنها مكملة لبعضها في اطار الشمولية العامة للفكر الاسلامي المستقاة من وحدة مصدر التشريع، وسيجد المؤمن الكامل أن من السهل أن يلبي الاحتياجات الرقابية التي يشكلها كل مصدر من هذه المصادر لأنها متسقة مع بعضها. فهو اذا صدق مع الله صدق مع نفسه ومع المجتمع ومع السلطة الرسمية - اذا كانت منفذة لاحكام الشريعة-. والحقيقة أن أحكام الشريعة الاسلامية تكون في مجموعها ما يمكن تسميته في الوقت الحاضر بالنظام System، ومن أهم خصائص النظام هو عدم التضارب بين جزئياته Subsystems خلال حركته المنتظمة وفي هذا المجال يعتبر النظام الاسلامي من أرقى الأنظمة إذ لا مجال لأي تضارب بين الأحكام والقواعد التي تحكم الأنشطة المختلفة، فالمؤمن يقوم بطريقة تلقائية بمراقبة ذاته لتصرفاته وهو يتلقى بطريقة تلقائية وإيجابية رقابة المجتمع ورقابة السلطة الرسمية لأنها كلها تتم في اطار من أحكام الرقابة الالهية التي هي الأساس والمصدر الرئيسي للرقابة.

وتشكل الرقابة الالهية المصدر الرئيسي والملمهم لمصادر الرقابة الأخرى، فصرفات المسلم وان خفيت على الأجهزة الرسمية أو على المجتمع لا تخفى على الله، وتسجل الأعمال والتصرفات ليحاسب عليها المؤمن يوم القيامة

اما سلباً أو إيجاباً ويقول سبحانه وتعالى «وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ١٤» وقوله تعالى «يومئذ تعرضون لا تخفى منكم خافية ١٥» وقوله تعالى «ان الله لا يخفى عليه شيء في الأرض ولا في السماء ١٦» وقوله تعالى «يوم هم بارزون لا يخفى على الله منهم شيء ١٧» وقوله تعالى «انه يعلم الجهر وما يخفى ١٨» وقوله تعالى «ويعلم ما تخفون وما تعلنون ١٩» وقوله تعالى «وان تبدوا ما في أنفسكم أو تخفوه يحاسبكم به الله ٢٠» وقوله تعالى «ربنا انك تعلم ما نخفي وما نعلن ٢١»

وتتجلى الرقابة الذاتية في قوله تعالى «كل نفس بما كسبت رهينة ٢٢» وقوله تعالى «ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون ٢٣» وقوله تعالى «ليجزى الله كل نفس ما كسبت ٢٤» وقوله تعالى «يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد ٢٥» وقوله تعالى «ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون ٢٦» وفي قول الرسول (صلم) «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم ٢٧».

ويهتم الاسلام بتنشيط الرقابة الاجتماعية أو الشعبية من خلال اهتمامه بتماسك المجتمع الاسلامي، فطالما أن المسلم الفرد هو اللبنة الأساسية في بناء هذا المجتمع وأن أي انهيار في بعضها كفيل بانهار البناء الاجتماعي فان مسئولية المجتمع أن يحافظ على تماسكه من خلال الرقابة على السلوك الفردي مانعاً أي عوامل هدم أو انشقاق قد تؤثر في الهيكل الاجتماعي ... ولعل أروع تعبير عن الرقابة الاجتماعية بفهومها الشامل يمكن أن تلمسه في

حديث الرسول (صلعم) «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ٢٨» كما تتجسد هذه المعاني أيضاً في قوله «فالرجل في بيته راع وهو مسئول عن رعيته ٢٩» وقال عليه الصلاة والسلام «تري المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى ٣٠». وقال تعالى «والذين آووا ونصروا أولئك بعضهم أولياء بعض ٣١» وقال تعالى «والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ٣٢».

وتتبدد الرقابة الشعبية لتصل الى أولي الأمر ... فالرئيس أيا كان موقعه عليه أن يخدم المسلمين وأن يطبق قواعد الشريعة الاسلامية، وعلى المسلمين مراقبته وتقويمه اذا اقتضى الأمر ولقد جسد الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه هذا المعنى في كلماته الرائعة التي تشكل أرقى أسس الرقابة الشعبية على السلطة الرسمية حينما يقول «أيها الناس لقد وليت عليكم ولست بخيركم فالقوي عندكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه والضعيف عندكم قوي عندي حتى آخذ الحق له». ومن المواقف المشهورة التي تجسد الرقابة الشعبية في أبهى صورها ما كان من شأن عمر بن الخطاب (رض) وهو يخطب في المسلمين طالباً منهم السمع والطاعة فانبرى أحد المسلمين معلناً عدم السمع والطاعة حتى يفسر عمر سبب طول ثوبه بينما هو رجل مديد القامة وما خصص له من قماش شأنه كشأن المسلمين لا يكفي لستر قدميه .. لم يغضب عمر ولم يتصورها إهانة وهو خليفة المسلمين بل أنه من منطلق إحساسه بمسئوليته كخليفة ورجل تربى بتربية الإسلام يفسر السبب بهدوء معلناً ومشهداً بابنه عبدالله أنه أخذ نصيبه وأكمل به ثوبه.

أما رقابة السلطة الرسمية فتتمثل في رقابة أولي الأمر في مستوياتهم الادارية المختلفة على من أوكل اليهم مهمة تنفيذه، وهي رقابة لم يعني بها الاسلام التسلط في أي وقت من الأوقات وإنما هي لخدمة أهداف المجتمع الاسلامي وبسنائه على أسس الشريعة الاسلامية.

ونود الإشارة إلى فكرة تعدد المستويات الرقابية الرسمية ارتباطاً بالتنظيم الاداري للدولة، فالخليفة يراقب تصرفات الولاة، والولاة يراقبون أمراء الأقاليم وأمراء الأقاليم يراقبون تصرفات المحتسبة ... وكثيراً ما كانت تحدث مخالفات في مستوى اداري فيتولى المستوى التالي له التصحيح واذا كان القرار المطلوب يعلو فوق صلاحيات هذا المستوى كأن يرفع أمره إلى مستوى أعلى وربما إلى الخليفة، ولقد اهتم الرسول (صلعم) بالرقابة على الولاة ومحاسبتهم باعتبارهم نواباً عنه وذلك على الرغم من عنايته الفائقة باختيارهم وذلك حرصاً منه على مسؤوليته أمام الله والناس وحرصاً على سمعة الدين الاسلامي الذي يلعب هؤلاء الولاة دوراً كبيراً في تمثيله والتعبير عنه، ويمكن القول أن الرسول (صلعم) هو أول من طبق مبدأ من أين لك هذا وأول من وقع عليهم التطبيق كان الولاة وليس عامة الناس، ويتجسد هذا المعنى في قوله الرائعة «أما بعد فأني استعمل الرجل منكم على العمل بما ولاني الله فيأتي فيقول هذا مالكم وهذا هدية اهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتية هديته؟» ٣٣ وكان ذلك وهو يحاسب أحد عمال الزكاة الذي ادعى أن بعض المال يخص الزكاة والعض الآخر أهدي اليه.

ولقد مورست السلطة في الولاية الرسمية في

ظل نظام اتصالات فعال يقوم على مبدأ «الأبواب المفتوحة» إذ كان يمكن لأي مسلم أن يتوجه إلى الخليفة بشكواه ضد أي مقام في الدولة حتى ولو كان الخليفة نفسه وكثير من الحوادث التاريخية تذكرنا بأن الخليفة نفسه كان خصماً لمسلمين عاديين، ولعل هذا المبدأ هو الذي مكن لمصري بسيط أن يقتص من عمرو بن العاص (رض) والي مصر وأن يفسح عمر بن الخطاب الفرصة ليهودي ليختصم من علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه رغم أن الخصومة كانت ادعاءً كاذباً من اليهودي .

ويعتبر محمد بن مسلمة (رض) أول جهاز رقابة اداري رسمي عرفه الاسلام فلقد عينه الخليفة عمر بن الخطاب للتحقق من أعمال الولاية وفحص الشكاوي المقدمة من الرعية تجاههم، هذا فضلا عما كان يقوم به الخليفة عمر (رض) بنفسه من تقصي ومراقبة أحوال المسلمين .

ومن دراسة أحوال الدولة الإسلامية في عهد سيدنا عمر (رض) نلاحظ أنه قد وجه اهتماماً كبيراً للرقابة على الولاية بشكل خاص وكان هذا سلوكاً طبيعياً متفقاً مع المنهج الاسلامي بشكل عام، كما تبرره العوامل الموضوعية المحيطة بالدولة الحديثة في ذلك الوقت وأهم هذه العوامل هو اتساع رقعة الدولة الإسلامية وتعدد القوميات الداخلة في اطارها واختلاف القيم والتراث الاجتماعي والثقافي السائد فيها في الوقت الذي كانت فيه المواصلات صعبة والاتصالات بطيئة على النحو الذي قد يمكن للولاية اساءة استخدام السلطة دون كشف سريع أو دون كشف على الإطلاق، ومن ضمن الاجراءات الرقابية التي عمد إليها الخليفة عمر (رض) الآتي :

— التدقيق في اختيار الولاة من العناصر المعروفة بالزهد والتقوى في الوقت الذي تتمتع فيه بالمقدرة الادارية، ولا شك أن الإختيار الجيد يمثل عنصراً أساسياً من عناصر الرقابة المانعة أصلاً لوقوع الانحرافات .

— إتباع سياسة الباب المفتوح على نحو ما سبق أن ذكرناه .

— عقد إجتماع سنوي دوري للولاة خلال موسم الحج وفي هذا الاجتماع كان يوجه لهم التعليمات والتحذيرات ويروي أن أهم ما كان يهتم به هو تحذيرهم من قبول الهدية .

— كان يأمر الولاة أنهم اذا وصلوا المدينة (حيث محل إقامتهم الدائم) أن يدخلوها نهراً لكي يظهر بوضوح ما في حوزتهم .

— كان يرسل مندوبيه من ذوي الثقة بطريقة سرية للأمصار للتعرف على أحوال الرعية وسلوك الولاة وليقدموا إليه تقاريرهم التي يتولى تحقيقها بنفسه .

### البساطة والوضوح :

من الخصائص التي تتناولها كتب الادارة الحديثة عن النظام الرقابي الجيد أن يكون بسيطاً واضحاً لمن يقوم على استخدامه، وبتحليل الأحكام الإسلامية في مختلف المجالات نجد أن هذه الصفة كانت لصيقة بها، فمعجزة الإسلام في قرآنه الذي عبر بكلمات منتقاة عن أدق وأعقد العلاقات البشرية، كما تنسحب صفة البساطة والوضوح أيضاً على مجمل أحكام السنة المحمدية .

وتعتبر المعايير الرقابية من أهم العناصر الرقابية التي ينبغي أن تتوفر فيها خاصية البساطة والوضوح، ذلك أن معظم الغموض الذي يحيط بعملية الرقابة غالباً ما يكمن في هذا العنصر، والمعايير هي المستويات التي

نتطلع إلى بلوغها والتي على أساسها يمكن الحكم على نتائج الأعمال، والتفرقة بين ما هو مقبول بدرجاته المختلفة وما هو مرفوض بدرجاته المختلفة. فإذا كانت هذه المعايير غامضة وغير مفهومة من جانب المرءوسين أو غير متفق عليها من جانب الرؤساء أو غير ممكنة التطبيق عملياً فإن هذا يؤدي إلى تشتت وضياح الجهود البشرية سواء على مستوى المنفذين الذين لا يعرفون توجهاتهم الصحيحة عند تنفيذ الأعمال ولا على مستوى المقيمين الذين لا يعرفون كيف يقيمون هذه الجهود بطريقة عادلة موحدة.

ووضوح وبساطة المعايير أساس لتسهيل عملية الرقابة ولعل أبسط دليل على ذلك أنها تمكن من تحول الرقابة من نظام بيروقراطي بطيء الإيقاع متعدد فيه المستويات الرقابية وتتنازع فيه المستويات وتقل فيه الفاعلية إلى نظام رقابة تلقائي يستطيع أن يباشرها المسئول ذاته على نتائج أعماله.

وفي الإسلام نجد أن المعايير التي تحكم العلاقات وتفرق بين الصالح والطالح معروفة ومعددة تحديداً قاطعاً لا لبس فيها، كما أنها معدة لتخاطب البشر بإمكانيتهم الطبيعية التي خلقهم الله بها.

وسنحاول هنا أن نقدم مجرد أمثلة على عدد من المعايير الرقابية التي وضعها الشريعة الإسلامية السمحاء، يقول صلى الله عليه وسلم «ما آمن بي من بات شبعان وجاره جائع إلى جانبه وهو يعلم» فإذا تأملنا هذا الحديث الشريف نلاحظ الآتي:

— أن معيار الإيمان الكامل هو الاحساس بالآلام المحتاجين وأولهم الجيران.  
— إن شرط العلم بالحاجة ضروري لتطبيق المعيار.

والحديث رغم بساطته المتناهية يحمل بالاضافة إلى المعاني الموضوعية السامية فكراً إدارياً نموذجياً ذلك أننا — كمشتغلين بالإدارة والتنظيم — ننصح دائماً لكي ينجح نظام الرقابة أن تكون المعايير قابلة للتطبيق وهذا هو الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم يوفر هذا الشرط الموضوعي بأن جعل تطبيق المعيار مرهون بإمكانية التعرف على حاجة الجار.

كذلك من معايير الإيمان قوله صلى الله عليه وسلم «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» (٣٤) وهذه الكلمات البسيطة الدافئة تعكس معياراً بالغ الأهمية في تكوين دولة المسلمين على أساس علاقات صحية خالية من الأثرة والكراهية والحقد، والواقع أن هذا المعيار سهل التطبيق وسهل المراقبة ويستطيع كل مسلم أن يراقب ذاته من خلاله، ولكن ملاحقة الدنيا على حساب الآخرة تعمي البصائر.

ومن معايير البر «ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على حبه ذوي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفي الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة» (٣٥) ومن المعايير الواضحة التي يضعها الإسلام لتحديد مواقع المسلمين عند الله قوله تعالى «يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير» (٣٦). فليس للمال ولا للعائلة ولا للوظيفة أي دور في تحديد مراكز المسلمين من الله سبحانه وتعالى وإنما هناك معيار أساسي ألا وهو تقوى الله والعمل الصالح.

ومن معيار الادب في السوي الذي يجسد سلوك المسلم الطبيعي قوله تعالى «ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فقعد ملوماً محسوراً» (٣٧).

ومن معايير فلاح المؤمن قوله تعالى «قد أفلح المؤمنون الذين هم في صلاتهم خاشعون والذين هم عن اللغو معرضون والذين هم للزكاة فاعلون» (٣٨).

ومن المعايير البسيطة السهلة التطبيق التي يعجز أي نظام وضعي عن مضاهاتها في بساطتها ودقتها وعدالتها وسهولة الرقابة من خلالها على سلوك الولاة تجاه المال العام قوله صلى الله عليه وسلم «من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول» (٣٩) أي خيانة وهو يعني ببساطة متناهية أن أي دخل يحصل عليه الولاة خلال وسرة ولايتهم يزيد عن الراتب المقرر لهم وجاء لهم من خلال مجموعة السلطات المستمدة من المنصب فليس لهم حق فيه لأنه أستم من استغلال فاسد للسلطة.

وأهم ما يلفت النظر في هذه المعايير بالإضافة إلى بساطتها ووضوحها أنها :

١ - سهلة التحقيق لا تعجز فيها فهي لا تحتاج إلى جهد خارق أو استثنائي بلوغها.

٢ - أنها متناسقة بمعنى أنه لا يوجد معارض فيما بينها وإنما تعكس وحدة في المنهج.

٣ - أنها متكاملة بمعنى أنها تشكل نظاماً تلقائياً، فالمسلم في محاولته بلوغ معيار الايمان يصل بطريقة تلقائية إلى معيار البر والصلاح .. وغيرها.

٤ - أنها لمصلحة الانسان المسلم نفسه قبل

أي شيء آخر «تلك حدود الله ومن يطع الله ورسوله يدخله جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها، وذلك الفوز العظيم، ومن يعص الله ورسوله ويتعد حدوده يدخله ناراً خالداً فيها وله عذاب مهين» (٤٠).

### العدالة المطلقة:

من الطبيعي أن تتسم أحكام الرقابة في الاسلام بأقصى درجات العدالة لأنها ليس وضعية وإنما هي تطبيق لكتاب لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه.

ولما كان مصدر الأحكام هو آية العدل — هو الله — فمن الطبيعي أن يطلب ممن استخلفهم على الأرض تطبيق شريعة العدل. والآيات التي يدعو فيها الخالق الخلق إلى العدل كثيرة منها قوله تعالى «وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل» (٤١) وقوله تعالى «إن الله يأمر بالعدل والأحسان» (٤٢) وقوله «يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين» (٤٣).

فالرقابة في الاسلام ليست تسلطاً أو تهديداً، وإنما هي نظام موضوعي يقوم على أسس راسخة من العدل الانساني سواء في مجال المعايير بحيث يمكن بلوغها أو في مجال نتائج التنفيذ بحيث تقيم تقييماً عادلاً.

لنتأمل مثلاً عدالة المعايير التي وضعها عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) لمن يستحق من بيت المال ولتحديد منازل المسلمين «والله ما أحد أحق بهذا المال من أحد، وما أنا أحق به من أحد، والله ما من المسلمين من أحد إلا

نجا غير عمر» (٤٤).

كما أن الخليفة عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) قال قولته المأثورة «أخطأ عمر وأصاب امرأة» وذلك حينما تعرض إلى غلاء المهور وأراد تحديد المهور بمبلغ معين فقامت امرأة من عرض المسلمين وقالت يا عمر يقول الله تعالى «وإن أردتم إستبدال زوج مكان زوج وآتيتم إحداهن قنطاراً فلا تأخذوا منه شيئاً» (٤٥).

فقال عمر قولته المشهورة «أخطأ عمر وأصاب امرأة».

### منع الأخطاء وليس تصيدها (الرقابة المانعة):

الله رؤوف رحيم بعباده، أكثر شفقة عليهم من أنفسهم هداهم إلى الطريق المستقيم وبين لهم معاملة وسهل لهم المضي فيه، مع هذه الحقيقة تتمشي أحكام الشريعة الإسلامية فالإسلام يدعو المسلمين إلى إتباع قواعده حماية لهم وردءاً بهم من الوقوع في مهالك المعصية، وقد عمد الإسلام من أجل ذلك إلى توضيح الحدود توضيحاً قاطعاً حتى لا يلتبس الأمر على المسلمين وجعلها سهلة التنفيذ لمن أراد. ولذلك يمكن القول أن أحكام الدين الإسلامي قد وفرت كل أسباب الموضوعية التي تمنع المسلم المؤمن من الزلل، وفي الإدارة الحديثة يعتبر من خصائص النظام الجيد للرقابة توفيره للمتطلبات والشروط التي تمنع الإنحرافات قبل وقوعها وليس مجرد إكتشافها أو تصيدها. وفي القرآن الكريم كثير من الآيات تدرأ عن المؤمن التهلكة بتبسيان حدود الله وتحثه على عدم تجاوزها مثل قوله تعالى «تلك حدود الله فلا تقربوها» (٤٦). وقوله تعالى «تلك حدود

وله في هذا المال نصيب، إلا عبداً مملوكاً ولكنا على منازلنا من كتاب الله تعالى، وقسمنا من رسول الله (صلى الله عليه وسلم) فالرجل وبلاؤه في الإسلام، والرجل وقدمه في الإسلام، والرجل وغناؤه في الإسلام، والرجل وحاجته، والله لئن بقيت لهم ليأتين الراعي بجبل صنعاء حظّه من هذا المال وهو يرعى مكانه».

وفي موقف آخر نجد عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) وهو يراقب أحوال المسلمين ويتفقد شئونهم كخليفة عليهم يرى يهوديا أعوزته الفاقة وأنهكته الشيخوخة فيقول قولته المشهورة التي تعكس أرقى ما وصلت إليه العدالة «ما أنصفناه، أكلفنا شبيبته، وضعناه في هرمه».

ويقول عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) وصيته «أجعل الناس عندك سواء، لا تبال على من وجب الحق، ثم لا تأخذك في الله لومة لائم، وإياك والأثرة والمحابة فيما ولاك الله».

ويزخر التراث الإسلامي بمواقف تشير إلى أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) نفسه والخلفاء الراشدين (رضى الله عنهم) كثيراً ما كانوا يراجعون أنفسهم ويصححون أحكامهم لتحقيق اعتبارات العدالة، ومن القصص المشهورة في ذلك أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) عدل عن رأيه بأخذ الفدية من أسرى بدر فقد أشار عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) على رسول الله (صلى الله عليه وسلم) قتل أسرى بدر إلا أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) رأى أن تؤخذ منهم فدية فنزل القرآن الكريم يؤيد رأي عمر (رضى الله عنه) فقال صلى الله عليه وسلم «لو نزل بنا عذاب ما

الله فلا تعتدوها» (٤٧) وقوله تعالى «ومن يتعد حدود الله فقد ظلم نفسه» (٤٨) وكذلك قوله «ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون» (٤).

بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك آيات كثيرة وأحاديث شريفة متعددة تحث المسلم على التفكير وتمحيص الأمور قبل أن يبادر بالعمل حتى لا يقع في أخطاء هو في غنى عنها مثل قوله جل شأنه «وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها» (٥٠) وهي دعوة جليلة للإصلاح ومنع الانحرافات قبل وقوعها في قضايا حيوية تتعلق بعلاقات المسلمين الاجتماعية وكذلك قوله تعالى «واللاتي تخافون نشوزهن فعظوهن واهجروهن في المضاجع واضربوهن» (٥١).

ويدعو الرسول (صلى الله عليه وسلم) إلى الحرص والحذر تحسباً من الدنيا فيقول «ما عال من اقتصد» وتحسباً من غضب الله «من لم يبال من أين أكتسب المال لم يبال الله من أين أدخله النار».

ويدعو الاسلام إلى الوقاية لمنع الأخطاء التي تحسب على المسلم فيقول تعالى «ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون» (٥٢) ولعلنا جميعاً نحفظ المثل السائر «الوقاية خير من العلاج».

وفي بناء الدولة الاسلامية وتنظيم أمورها نجد الرسول (صلى الله عليه وسلم) والصحابة يولون اهتماماً كبيراً بتحقيق الرقابة المانعة سواء من خلال إختيار الولاة الصالحين وتوضيح طبيعة وظائفهم والتعرف بأنفسهم على أحوال الرعية وقبل ذلك كله بنشر أحكام الدين الاسلامي وتربية الناس (ولاة ورعية) على هذه القواعد. والواقع ان التطبيق المتكامل

للمنهج الاسلامي وإقامة حدود الله فيه درء تلقائي للمعاصي والانحرافات.

وحينما جاء كتاب والي خراسان إلى عمر بن العزيز (رضى الله عنه) يقول فيه أنه لا يصلح هذه البلاد إلا السيف سارع عمر (رضى الله عنه) على الفور بعزله وبذلك وقى المسلمين تجاوزات كثيرة كان من الممكن أن تحدث أستشفها - رحمه الله - من فطت تفكير صاحب الرسالة ومنهجه في الحكم.

ومن المعروف في علوم الإدارة الحديثة أن من أهم عوامل توفر الرقابة المانعة هو أن يعرف كل عضو في المنظمة مسؤولياته وواجباته بوضوح. وأن يعرف بالنظم والاجراءات المتبعة، وأن يعرف أن هناك تقييماً مستمراً لإنجازاته يتحدد على ضوءها الثواب والعقاب، ولقد أهتمت أحكام الدين الاسلامي بمثل هذه القضايا قبل أن يسجلها العلم الحديث بقرون فنجد أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) والصحابة يهتمون بتوعية المسلمين بحدود الله وحقوقهم وواجباتهم وكان الرسول (صلى الله عليه وسلم) والصحابة (رضى الله عنهم) يهتمون إهتماماً بالغاً بتعريف الولاة بمسؤولياتهم حتى لا يقعوا في الأخطاء (رقابة مانعة) فمثلاً نجد رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يقول «ألا من ظلم معاهداً أو أنتقصه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئاً بغير طيب نفسه فأنا حجيجه يوم القيامة» (٥٣) وكان عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) يحذر ولاته خلال خطبه الشعبية للمسلمين قائلاً «أيها الناس إني لم أبعث عمالي عليكم ليصيبوا من أباشركم ولا من أموالكم، إنما بعثتهم ليحجزوا بينكم، وليقسموا فينكم بينكم، فمن فعل به غير ذلك فليقم» .. كما كان يحذر ولاته



تحذيراً شديداً من قبول الهدية وكان — رحمه الله — لا يفرق بينها وبين الرشوة.

#### سرعة التصحيح :

يتسم نظام الرقابة ليس فقط باكتشاف الانحرافات وإنما بالعمل على عدم وقوعها أصلاً وفي حالة وقوع البعض فيها — وهذا طبيعي — يصبح من الضروري اكتشافها بسرعة والعمل على تصحيحها . ويتسم الدين الاسلامي بالسماحة ويمنح الفرصة للمسلم لكي يصحح مساره فباب المغفرة مفتوح لا يسد أمام مسلم تائب يقول سبحانه وتعالى « قل يا عبادي الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعاً إنه هو الغفور الرحيم وأنبئوا إلى ربكم وأسلموا له من قبل أن يأتيكم العذاب ثم لا تنصرون » (٥٤) وفي هذه الآية نلاحظ أنه على الرغم من أن باب التوبة وتصحيح المسار مفتوح أمام كل مسلم إلا أن الله سبحانه وتعالى يحفز المسلمين على سرعة طلب المغفرة قبل فوات الأوان وهو بذلك يقرر أنه تعالى حريص على مصلحة المسلم أكثر من مصلحة المسلم على نفسه .

كذلك يقول عز من قائل « وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعاني فليستجيبوا لي وليؤمنوا بي لعلهم يرشدون » (٥٥) .

وفي قرب الله من عباده دعوة جلية لهم بسرعة اللجوء إليه والاستمتاع بعطفه وطلب مغفرته واللوذ برحمته التي لا تضيق بأحد من عباده التواين .

ويقول تعالى « إن الله يحب المتواين ويحب المتطهرين » (٥٦) ويقول تعالى « إنه

من عمل منكم سوءاً بجهالة ثم تاب من بعده وأصلح فإنه غفور رحيم » (٥٧) ويقول تعالى « فمن تاب من بعد ظلمه وأصلح فإن الله يتوب عليه » . (٥٨) .

والواقع إن من أروع ما يثير الإعجاب في النفس ويهز المشاعر هي تلك القصص التي تروى عن حكام المسلمين الصالحين في سرعة استجابتهم لنداء العدالة وتصحيح الانحراف بحسم ودون تردد . لنأخذ مثلاً عبدة من قصة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) حينما شكوا إليه أحد المسلمين من أن جيلة بن الأيهم ملك الغساسنة قد لطمه لأنه داس على إزاره أثناء زحمة الحج فطلب عمر (رضي الله عنه) القصص من جيلة فقال جيلة « كيف ذاك وأنا ملك وهو سوقي » فقال إن الاسلام قد جمعكما وسوى بين الملك والسوق . ومن الملفت أن جيلة قد فر والتحق بالروم . وتصرف مثل هذا طبيعي من رجل لم يدخل الايمان قلبه . وكان عمر بن عبدالعزيز (رضي الله عنه) يراجع أحكام الولاة ويطلب كل ما هو مخالف أو جائر منها بسرعة ، منها مثلاً أنه رد إلى النصارى كنيسة بدمشق كان واليها قد صادرها كما أنه عين قاضياً ليحكم بين ابن قتيبة والي سمرقند وبين أهلها الذين اتهموه بأنه أسكن مدينتهم المسلمين على غدر ، ولقد حكم القاضي بإخراج المسلمين فخرجوا فوراً .

#### رابعاً : في مجال الأجور والحوافز

يمكن اعتبار أن قضية العمل والانتاج من القضايا الأساسية التي اهتم بها الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) لتدعيم البناء الاقتصادي للدولة الإسلامية الفتية ، ولذلك نجده في مواقف كثيرة يحث المسلمين على

العمل منها قوله (صلى الله عليه وسلم) «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله دواد عليه السلام كان يأكل من عمل يده» (٥٩) ويقول «طلب الحلال فريضة بعد الفريضة» وقوله (صلى الله عليه وسلم) «لأن يأخذ أحدكم حبله ثم يأتي إلى الجبل فيحتطب فيبيع فيأكل ويتصدق خير له من أن يسأل الناس» (٦٠)

وحينما تتعقد عملية الانتاج ويصبح تشارك الناس في انتاج الخيرات مطلباً ضرورياً من أجل الوفاء بالاحتياجات المتنامية للفرد وللدولة وحينما ينتج عن ذلك بالضرورة اختلاف مواقع الناس في عمليات الانتاج يصبح تنظيم العلاقة القائمة بين هذه الأطراف أمراً على درجة بالغة من الأهمية. ومن المحقق أنه بمقدار درجة عدالة تنظيم هذه العلاقة بمقدار ما تتفجر طاقات العمل التي بها تبني الأمم والحضارات. وإذا كان الاسلام من فهمه لحقيقة الحياة الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نموها يسمح بوجود صاحب عمل أيا كان وضعه القانوني (فرد - شركة - حكومة) يقوم بتقديم فرص العمل للآخرين فإنه يمنع منعاً باتاً أن يتسرب لهذه العلاقة أي نوع من السخرة أو عدم التكافؤ. ولما كانت علاقات الأجر هي أهم العلاقات التي تقوم بين صاحب العمل والعامل فلقد اهتمت أحكام الدين الاسلامي بتنظيمها ووضعها في إطار يسمح بسيادة علاقات التكافؤ والمحبة لا العداوة والكراهية.

وإذا كان هناك من صفة عامة يمكن أن تطلق على مجموعة الأحكام المتعلقة بالأجور في الدين الاسلامي لكانت بالتأكيد هي صفة العدالة، وهي الصفة الصعبة التي تحاول كل

الأنظمة الحديثة تحقيقها ولكنها في العادة تصطدم بمؤشرات أيديولوجية وضغوط اجتماعية واقتصادية تجعل مفهوم العدالة المطلق صعب التحقيق في ظل النظم الوضعية.

ولقد اهتمت أحكام الدين الاسلامي بهذا المبدأ في أكثر من موضع منها مثلاً قوله تعالى «لكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون» (٦١) فمعنى هذه الآية الكريمة يمكن أن ينسحب ليصبح مبدءاً عاماً يحكم حساب وتقدير الأجر في كل من الدنيا والآخرة وهو يعكس أكثر من نقطة ادارية منها:

— إن الأجور ينبغي أن تتفاوت في درجاتها بما يعكس التفاوت القائم في المسؤوليات والانجازات.

— إن أي عمل ينبغي أن يوفى أجره.

— ليس من الاسلام ظلم وغبن الأجور سواء من ناحية مقدارها أو نظام استحقاقها.

كما يتجسد مفهوم العدل الاسلامي في ذلك المبدأ السامي الذي وضعه الرسول (صلى الله عليه وسلم) «اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» (٦٢) والعدل الاسلامي يتجسد في التوازن القائم بين طرفي العلاقة وهما المؤجر والأجير، فالمؤجر «صاحب العمل» ينبغي أن يحصل على انجازات تبرر ما سوف يدفعه من أجر ولقد عبر الرسول (صلى الله عليه وسلم) عن هذه الانجازات بأروع تعبير عندما وصفها «بالعرق» فالأجر ينبغي أن يدفع مقابل «عرق» وهذا يؤكد حرص الرسول (صلى الله عليه وسلم) على أن الأجر لا ينبغي له أن يحصل الا عن حلال أي عن طريق جهد مبدول. وهذا يعني أن الاسلام دعوة إلى العمل الجاد والمثابرة وليس إلى الانتهازية أو

الكسل أو الإهمال . ومن ناحية ثانية طالما أن الأجير قد قدم «عرقه» ووفى ما عليه فإن على المؤجر (صاحب العمل) أن يقدم له فوراً ودون أي مماطلة أو تأخير ما اتفق عليه من أجر مقابل ما قدم من عمل . وبذلك راعى الاسلام مصلحة الطرفين وحقق التوازن بينهما في عبارات آية في البساطة والوضوح .

كما يتضح اهتمام الاسلام بتأسيس فكرة العدل بين الناس في علاقاتهم الشخصية والاقتصادية، ومنها طبيعة الحال علاقة العمل وما يتمنخض عنها من علاقات توظيف وأجور . يقول تعالى «ولا تسخسوا الناس أشياءهم» (٦٣) فهذا المبدأ العام يمتد ليشمل العلاقة بين صاحب العمل والعامل، فصاحب العمل لا ينبغي له أن يبخس العامل أجره ولا يقلل من قيمة جهده المبذول وفي نفس الوقت على العامل ألا يبخس صاحب العمل حقه فلا يهتم بالجودة والاتقان ولا يضيع الوقت عبثاً .

ولقد اتخذ الاسلام موقفاً حاسماً تجاه أي ظلم اجتماعي يقع على كاهل الاجراء وسبق بذلك كل الاتجاهات الاشتراكية الحديثة سواء منها ما هو اصلاحي النزعة او ثوري التغيير، فلقد ذكر الرسول «صلى الله عليه وسلم» ان الله تعالى سمى نفسه خصماً ضد كل من تسول له اخلاقه ان يأكل الحقوق ومنها حق العامل، وذلك حين يقول قال الله : ثلاثة انا خصمهم يوم القيامة .. رجل أعطى بي ثم غدر ورجل باع حراً فأكل ثمنه ورجل أستأجر اجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجره» (٦٤) .

وتلعب الحوافز دوراً هاماً في تنشيط الهمم والحث على العمل . ويتجسد اهتمام الاسلام بالعمل وتقدير اهميته حينما يربط بينه وبين اكبر حيازة يستغني المسلم الا وهو رضاء الله

ومغفرته ودخوله جنته . فالمسلم يمنح المغفرة اذا ما جدد واجتهد، يقول الرسول «صلى الله عليه وسلم» من أمسى كالألأ من عمل يده أمسى مغفوراً له» .

واذا كان نيل رضاء الله ودخول الجنة هو الحافز الاكبر الا ان الدين الاسلامي وضع مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تتناول قضايا حياتية او تشغيلية محددة يمكن اعتبارها - في ميدان العمل الانتاجي - مؤشرات جيدة لافكار الاسلام في مبدأ الحفز والعقاب، ولكن الاسلام باعتباره دعوة دينية في المقام الاول عمل ايضا على ربط هذه الحوافز بالفكرة الاخلاقية الدينية ليعطيها نوعاً من الدعم والقوة طالما ان حد الله هو الاستراتيجية العامة التي تحكم طبيعة واتجاه حركة البرامج والاجراءات المكملة لها .

يقول سبحانه وتعالى «وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون» (٦٥) . فهنا نلاحظ فكرتين جوهريتين مرتبطتين بمبدأ الحفز : الاولى : متعلقة بالجهة التي أصدرت هذه الدعوة للعمل، وهي الجهة التي ينبغي كل مسلم رضاءها ولذلك فالدعوة تحمل في طياتها حفزاً طبيعياً للعباد أن يعملوا لانها جاءت من الرب الكريم .

الثانية : متعلقة بالجهات التي ستقيم وتراقب هذا العمل، فهي جهات عادلة لن يشعر العباد معها بضيق حق او الحاق غبن، ولقد ثبت اخيراً ان عدالة تقييم الاداء تعتبر من اهم المحفزات على العمل، ومن ثم اتجهت جهود المفكرين والعلماء نحو البحث حول تحقيق مبدأ العدالة في التقييم .

وتعتبر دعوة الله سبحانه وتعالى «فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال

ذرة شرا يره» (٦٦) دعوة صريحة الى العمل الطيب من خلال اعمال مبدأ «الحفز الايجابي» و«الحفز السلبي» ذلك ان العمل الطيب يعود على صاحبه كما هو شأن العمل السيء، وتقضي آيات القرآن الكريم في تحفيز المسلمين للعمل الطيب وتجنب العمل الخبيث فيقول سبحانه وتعالى «إنا لا نضيع اجر من أحسن عملا» (٦٧) وجزاء الحسنة عشر أمثالها وجزاء السيئة مثلهما وقوله تعالى «مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة انبتت سبع سنابل في كل سنبلة مائة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم» (٦٨).

وفي الآيات السابقة يتجلى بشكل واضح مانحاول اليوم تطبيقه في علوم الادارة الحديثة من أن الحوافز بشكلها السلبي والايجابي لكي تكون عادلة ومقبولة ينبغي ان تستند الى نظام موضوعي لتقييم الاداء، وذلك لانه اذا طبق أي نظام للحوافز لا يستند على تقييم موضوعي لانجازات الناس فانه لن يكون الا ظلما، وستكون الآثار السلبية الناتجة منه اشد بكثير من آثاره الايجابية. وفي الآيات الكريمة السابقة وغيرها من الآيات التي تنص على الثواب او العقاب يواكبها ابراز فكرة العدالة والتقييم المستمر لاعمال الانسان فالله عليم بعباده يعرف ما يظنون وما يظهرون فأني عمل خير أو سوء يقوم به الانسان يسجل عليه، ويتحدد الجزاء اما ايجابا او سلبا حسب نوع العمل كما تقضي القاعدة الاسلامية «الجزاء من جنس العمل» وعملية الاحصاء والمتابعة والتي على أساسها تتحدد الدرجات والجزاءات عملية مستمرة منتظمة لا يعطلها ولا يمنعها مانع فعين الله لا تغفل «ولكل درجات مما عملوا وما

ربك بغافل عما يعملون» (٦٩).

صدق الله العظيم

**خامسا : في مجال الاختيار والتعيين والفصل**  
عنى الاسلام بضرورة ترشيد عملية الاختيار سواء للقادة او للعاملين فالرسول (صلى الله عليه وسلم) كان يدقق في اختيار رسله في المهمات المختلفة من الفقهاء الذين يجيدون الحديث ولديهم القدرة على الاقناع فضلا عن تاريخهم الناصع بالجهاد في سبيل الله.

ولم تعرف الادارة الاسلامية في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) أي نوع من تأثير الضغوط لتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة عند اختيار الرسول للقيادات وحللة الوظائف سواء ماكان منها ضغوطا اجتماعية عائدة الى وساطة أو تأثير قرابة او نسب او صداقة او عائد لتأثير الثقل الاقتصادي او لتأثير عراقية الاصل، وانما كان أساس الاختيار هو الصلاحية والكفاءة لشغل المنصب لخدمة المسلمين بأمانة ونزاهة، ولقد تجسدت هذه المبادئ في قوله عليه السلام «من ولي أمر المسلمين، فولي رجلا وهو يجد من هو اصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله» وهنا يهمننا التركيز على ثلاثة نقاط هامة :

**الاولى :** ان الرسول عليه السلام يضع هذا المبدأ للمسلمين في كل مكان وزمان ولكل مستوى قيادي يتمتع بالولاية.

**الثانية :** ان الرسول عليه السلام يقرر جزاء رهيبا لمن يخالف هذا المبدأ الا وهو جزاء الخيانة وهذا يعكس أهمية هذا المبدأ ومقدار تأثيره على حياة المسلمين.

**الثالثة :** ان الرسول عليه السلام يطلب من

كل قائد في كل مستوى اداري ان يجتهد في البحث ليجد الشخص المناسب وهذا يتطلب عدم التسرع وقدرًا من الحذر وعدم قبول الوساطات وضغوط المؤثرات غير الموضوعية.

وبالنسبة لاختيار العاملين نرى القرآن الكريم يحدد أهم الخصائص التي يجب توافرها فيمن ينبغي استجارته لاداء العمل الا وهو القوة والامانة، يقول الله تعالى: «ان خير من استأجرت القوى الآمين» (٧٠) وبديهي ان مفهوم القوة يمكن ان ينسوخ الى قوة التحمل العضلي والقوة الذهنية وقوة المعرفة وقوة الارادة، كذلك لا يمكن لاحد التقليل من أهمية الامانة كخاصية أساسية من خصائص الموظف العام والتي بسبب افتقارها تقل الانتاجية وتتأول الايادي على الممتلكات بغير حق وتصل المعلومات محرفة وملونة الى الرؤساء الى غيرها من اشكال الفساد الاداري التي يعود جانب كبير منها الى افتقار الامانة.

ومن المواقف المشهورة في رفض الرسول للوساطة والضغط الشخصية موقفه من طلب أبي ذر الغفاري حينما قال له «الا تستعطني يا رسول الله» فقال عليه السلام «يا أبا ذر انك ضعيف وإنها امانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، الا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها» (٧١).

فهنا نجد ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) على الرغم من مكانه أبي ذر (رضي الله عنه) المرموقة عند الله ورسوله للدرجة التي عد فيها من المبشرين العشرة بالجنة يرفض طلبه بشأن الاستعطاء وعلى الرغم من أن موقف الرسول (صلى الله عليه وسلم) من عدم التأثير بضغط الصدقة مع أبي ذر (رضي الله عنه) بالغ الاهمية في حد ذاته، ويعتبر نموذجاً على

المسؤولين حذوه - الا أن من المهم كذلك تأمل الاسباب التي شرحها الرسول (صلى الله عليه وسلم) في رفض طلب أبي ذر (رضي الله عنه).

**اولا :** ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) شعر بأن صفات أبي ذر (رضي الله عنه) لا تتناسب وطبيعة الحاجة التي يطلبها، وهنا نلفت الانتباه الى مانروج له اليوم في الادارة من ضرورة توفر صفات معينة لشغل وظيفة، فبعض الوظائف تستلزم الرحمة وبعضها على العكس يستلزم الشدة وبعضها يستلزم المهارات الذهنية.

**ثانياً :** ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يرفض لانه يحب للمسلمين - ومنهم ابو ذر (رضي الله عنه) مايجب لنفسه، وهو لا يريد لنفسه او للمسلم ان يتحمل وزرا نتيجة اخذ حقوق ليست بمستحقة.

**ثالثاً :** ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يرفض لانه يستشعر ان الامانة فوق الصداقة وان الوظيفة حق وليست منحة شخصية.

ولعله كذلك من المهم ان نتأمل اسلوب الرسول (صلى الله عليه وسلم) في اعلان هذه الاسباب دون حرج لانه لا حرج في الاسلام.

وتقضي أحكام الدين الاسلامي على نحو أكثر تفصيلاً فتوضح لنا أنه من المهم اجراء ما يسمى في الوقت الحاضر بمقابلة الموظف للوظيفة، فكل وظيفة لها مسؤوليات تقتضي توفر امكانيات ومتطلبات معينة في شاغلها والادارة الناجحة هي التي تبدأ أولاً في تحديد مواصفات الوظيفة ثم تبحث عن الشخص المناسب للقيام بها، فاذا كانت قدرات الموظف أقل مما تحتاجه الوظيفة انعكس ذلك سلباً على الاداء، ان كل

هذه المعاني يمكن أن نجدها في قوله تعالى  
«لا يكلف الله نفسا الا وسعها» (٧٢).

وحينما يتأمل الباحث قول مالك بن أنس  
(رضي الله عنه) لعن رسول الله (صلى الله عليه  
وسلم) ثلاثة: رجل أم قوماً وهم له  
كارهون (٧٣) .. يقف موقف الانبهار،  
فالموقف يمكن أن ينسحب على أي إمامة وليس  
فقط امامة الصلاة، وهذه الكلمات يمكن  
اعتبارها مبدأ عاماً يسبق أرقى ما وصل اليه  
الفكر الانساني الحديث فهو اذا كان يدعو  
صراحة الرؤساء الى تغيير أسلوبهم وكسب محبة  
مرؤوسيههم الا انه يستدل منه أيضا على انه  
دعوة لتحسين نظام اختيار الرؤساء وبالذات  
من خلال مشاركة المرؤوسين في اختيار  
رئيسهم، ولقد ثبت تجريبيا -فيما بعد- ان  
التنظيمات غير الرسمية وعمليات تقييد الانتاج  
انما ترجع مباشرة لسوء اختيار الرؤساء وبالتالي  
لاسلوب الاشراف الاتوقراطي والانماط العلاقات  
الادارية السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، ولهذا  
تنادي كل النظريات الاصلاحية الحديثة  
بضرورة اشراك المرؤوسين في اختيار الرئيس أو  
على الاقل اقتاعهم به.

واذا كان ثمة حديث عن الاختيار فانه  
يمكن أن يستكمل بالحديث عن الفصل ونحن  
نعرف أن عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) قد  
فصل عمار بن ياسر (رضي الله عنه) وكذلك  
خالد بن الوليد (رضي الله عنه) رغم ما لهما  
من سجلات ناصعة في خدمة الاسلام وذلك  
حينما وجد أن مصلحة المسلمين والامة  
الاسلامية تقضي بذلك ولم يتردد في ذلك رغم  
مكانتهما الشخصية السامية لديه.

ومن المهم الاشارة الى أن تحقيق السيرة  
النبوية يشير الى أن الرسول (صلى الله عليه

وسلم) كان يغلب الاعتبارات الموضوعية  
المتعلقة بالكفاءة والقدرة على انجاز المهام  
الموكلة على اعتبارات السن عند اختياره للأفراد  
وتكليفهم بوظائف معينة فنجد مثلا عين  
عثمان بن أبي العاصي (رضي الله عنه) أميرا  
على ثقيف بعد أن أسلموا وليس هو بأكبرهم  
سنا وانما أحرصهم على التفقه في الدين، ولما  
كان نشر الدين الاسلامي وتعريف المسلمين  
بأحكامهم يعتبر المهمة الرئيسية للإمامة في ذلك  
الوقت فلقد كان اختيار عثمان بن أبي العاصي  
(رضي الله عنه) متمشيا مع نظام أولويات  
الاهتمام المطلوب تنفيذها.

كذلك نجد أن الرسول (صلى الله عليه  
وسلم) قد ولي أسامة بن زيد (رضي الله عنه)  
قيادة جيش المسلمين وهو دون العشرين  
لاعتبارات قدرها الرسول (صلى الله عليه  
وسلم) في كفاءة أسامة وقدرته على ادارة  
المعركة ولقد أثبت أسامة بن زيد (رضي الله  
عنه) سلامة اختيار الرسول، ولقد استمر أسامة  
(رضي الله عنه) في القيادة حينما توفي الرسول  
(صلى الله عليه وسلم) وعين الصديق أبو بكر  
(رضي الله عنه) خليفة للمسلمين.

ولذلك يمكن القول ان سياسة الرجل  
المناسب في المكان المناسب قد نالت أهمية  
بالغة في الاسلام وكان ذلك الاهتمام عائدا  
الى التقدير الحقيقي للدور الذي يمكن أن يلعبه  
الموظف العام في التأثير على الدعوة والاعتراف  
بمدى الضرر الذي يمكن أن يلحقه لو أساء  
استخدام السلطة أو عجز عن الوفاء بالمهام  
المناطة به. كما كان متمشيا في جلته مع  
المبادئ والاحكام العامة للدين الاسلامي التي  
لا تعترف لمسلم على مسلم بالفضل الا بالعمل  
الصالح وتقوى الله.

ضغط والحاح وفي هذه الحالة تعتبر مغنما شخصيا وحقا مكتسبا ليس هناك بعد تحقيقه من حاجة الى بذل جهد وبين أن تكون تعفف من جانب الموظف واقتناع من جانب الرئيس وفي هذه الحالة تكون الوظيفة في يد أمينة وتعارض مهامها على أسس موضوعية وتخضع للمساءلة والحساب، وبكلمات أخرى فإن الرسول (صلى الله عليه وسلم) يقرر مبدأ أن الوظيفة للشخص وليس الشخص للوظيفة وهو المبدأ التنظيمي المعروف حاليا باسم بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص .

سادسا: في مجال العلاقات الانسانية

على الرغم من أنه كثيرا ما يتردد على مسامعنا «أن أهمية العلاقات الانسانية في الادارة لم تكتشف إلا اثر التجارب التي تمت في مصانع الهاوثون في الحلقة الثالثة من هذا القرن والتي كانت الاساس لتكوين مدرسة في الادارة تعرف باسم مدرسة العلاقات الانسانية، إلا أنه من الثابت أن التعريف بأهمية العلاقات الانسانية وطرحها كقضية أساسية تحكم العلاقات بين القائد والمرءوسين رأيا وبين المستويات المتشابهة أفقيا منصوص عليه في أحكام القرآن الكريم ومعمول به في التنظيم الاسلامي .

ففي مجال العلاقة التي يجب أن تسود بين القائد ومرءوسيه نجد أن هناك أكثر من موضع في القرآن الكريم والحديث الشريف يشير الى أهمية اقامة هذه العلاقات على أسس انسانية فالله سبحانه وتعالى يقول «فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر» (٧٦). بل ان القرآن الكريم يقرر أهمية الصفات الانسانية في

وهناك أكثر من حادثة تشير الى أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) لجأ الى أسلوب الاختبار للتأكد من صلاحية المرشح وكفاءته قبل اسناد الوظيفة اليه، ومن ذلك أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) قبل أن يختار معاذ بن جبل رضي الله عنه سأله كيف تقضي اذا عرض لك قضاء؟ فأجاب معاذ (رضي الله عنه) أقضي بكتاب الله فسأله فإن لم تجد في كتاب الله؟ فأجاب فيسنة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) فسأله فإن لم تجد في سنة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) ولا في كتاب الله؟ فأجاب أجتهد رأيي ولا أكو فضرب رسول الله (صلى الله عليه وسلم) صدره وقال: «الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضى رسول الله» (٧٤).

ويحرص الدين الاسلامي على وضع «سياسات» تحكم عملية الاختيار وتوزيع المناصب، ومن هذه السياسات ما يظهر في الموقف التالي حينما سأل عبد الرحمن بن سمرة (رضي الله عنه) الرسول عليه السلام ان ينوله امانة فرد عليه الرسول (صلى الله عليه وسلم) «يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الامارة فإن أعطيتها عن مسألة وكلت اليها» (٧٥) وان أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها». في هذا الحديث يمكن أن نستدل على الآتي:

أولا: ان الرسول عليه السلام يرفض الوقوع تحت ضغوط شخصية عند توزيع الوظائف .

ثانيا: ان الرسول عليه السلام يطلب من المسلمين أن يتعففوا ويمتنعوا عن طلب امتيازات أو وظائف لأنفسهم قد يكون غيرهم أحق بها منهم .

ثالثا: ان الرسول عليه السلام يوضح لنا أن هناك فرقا في النتائج المتحصلة من ممارسة الوظيفة في حالة ما اذا كان الحصول عليها عن

الرسول الذي اختاره وأصطفاه ليتولى مهام الدعوة فيقول تعالى «لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم» (٧٧).

فهذا الرسول أولاً شخص عادي من بين القوم أنفسهم وليس غريباً عنهم يعيش نفس ظروفهم ومشاكلهم ويشاطرهم أحاسيسهم ثم انه ثانياً يتسم بالحرص على مصالحهم ثم انه فوق كل ذلك بهم رؤوف رحيم.

كذلك يرشد القرآن الكريم لأهمية اتباع السلوك الانساني في الدعوة وهو ما ينسحب ليصبح مبدأ عاماً في أسلوب الاتصالات الذي ينبغي أن يسود بين كل رئيس ومرءوسه في أي موقع من مواقع العمل فيقول «أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن ان ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين» (٧٨).

ومن المعروف أن اتباع الرئيس للسلوك الديكتاتوري في العمل وعدم استجابته لمطالب مرءوسيه وعدم سعيه لتحقيق توقعاتهم يؤدي الى انهيار العلاقات الانسانية في المنظمة حيث تبدأ علاقة الكراهية في الحلول محل علاقات التفاهم. يقول أنس (رضي الله عنه) لعن رسول الله (صلى الله عليه وسلم) ثلاثة: رجل أم قوماً وهم له كارهون وهو مبدأ عام يدعو للحب والتفاهم بين الامام (الرئيس) وبين المأمومين (المرءوسين) وحينما تحل الكراهية بين الرئيس والمرءوسين يصعب العمل وتقل الانتاجية وتبدأ المنظمة في الانهيار، ولقد قدمت أحكام الدين الاسلامي أسلوباً ادارياً راقياً لاستئصال أمراض التعامل الانساني من شأفتها

حجباً ركزت الانتباه على ضرورة تحسين نظام الاشراف وسيادة جو طيب من العلاقات الانسانية بين الرئيس والمرءوسين وذلك خلال مجالين رئيسيين للتأثير:

أ - التربية الاسلامية الصحيحة لكل من الرؤساء والمرءوسين على النحو الذي تكون فيه تعاليم الاسلام مقدسة التطبيق.

ب - ويتبع ذلك حسن اختيار الرؤساء دون أي ضغوط أو وساطات.

ومن دراسة أحكام القرآن الكريم يتضح لنا أيضاً اهتمام الاسلام بتحسين ظروف العمل وتوفير الراحة وعدم اجهاد الناس وتكليفهم بما لا يطيقون فيقول تعالى «لا يكلف الله نفساً الا وسعها» (٧٩) ويقول عليه السلام «فإن لجسدك عليك حقاً وأن لعينك عليك حقاً» (٨٠)، وكما يقول «روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب اذا كلت ملت» وهو ما يزعم البعض انها أفكار حديثة جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية خلال الحلقة الثالثة من هذا القرن.

كما يتجسد مبدأ العلاقات الانسانية في أبهى صورة في التعامل مع الاعداء «لا اكراه في الدين» (٨١) «لكم دينكم ولي دين» (٨٢) وكان علي بن أبي طالب ينصح ولاته قائلاً «اذا قدمت عليهم فلا تبيعن لهم كسوة ولا رزقا يأكلونه ولا دابة يعملون عليها ولا تضربن أحداً منهم سوطاً واحداً في درهم ولا تقمعه على رجله في طلب درهم».

و يفوق الدين الاسلامي أرقى ماذهبت اليه أفكار المصلحين الاجتماعيين والاشتراكيين المحدثين فالمسلمون كالجسد الواحد «اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (٨٣)، «ومن كان عنده فضل ظهر



(دابة) فليعد به على من لا ظهر له» (٨٤) وكذلك قوله (صلى الله عليه وسلم) «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه» (٨٥).

وتستجلى هذه العلاقات الانسانية في المعاملات اليومية بين المسلمين اذ ينبغي أن تتسم جميعها بالعدل والسماحة والالفة فيقول النبي (صلى الله عليه وسلم) «رحم الله رجلا سمحا اذا باع واذا اشترى» واذا اقتضى (٨٦) كذلك يقول «المؤمن مؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف» (٨٧)، بل ان سيادة روح التعاون والتكاتف بين المسلمين قد قدرت في أحكام الشريعة الاسلامية قدرا يعلو الاعتكاف للعبادة بعيدا عن مشاكل الناس وهمومهم اذ يقول (صلى الله عليه وسلم) «لئن عشي أحدكم مع أخيه في قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف في مسجدي شهرين».

ويحفظ الاسلام المسلمين على الرحمة بين العباد على أساس انها تعكس طبيعة علاقة الله بهم فهو رحيم بهم ماداموا رعاها بأنفسهم فالرسول الاعظم (صلى الله عليه وسلم) يقول «من لا يرحم لا يرحم» (٨٨) «والله في عون المرء ما كان في عون أخيه» (٨٩) «ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته» (٩٠) .. «ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة» (٩١).

ونظراً لأهمية سيادة روح التفاهم والمحبة بين المسلمين نجد أن القرآن الكريم يحث على ضرورة التصدي لأي شروخ في العلاقات داخل المجتمع الاسلامي، ويدعو المسلمين الى ازالة أسباب التوتر بينهم اذا ما ظهر، يقول سبحانه وتعالى «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ» (٩٢) وهذه الآية تأكيد على

ضرورة استمرار العلاقات الأخوية بين المسلمين لأنها خاصية أساسية من خصائص المجتمع الاسلامي الطبيعي الذي لا طبقية ولا تمايز فيه الا بالتقوى والعمل الحسن.

ولقد بين الرسول (صلى الله عليه وسلم) أهمية الكلمة المنطوقة في التأثير على السلوك البشري حينما قال «الكلمة الطيبة صدقة» (٩٣) وأفضل صدقة صدقة اللسان وقال تعالى «وقولوا للناس حسناً» (٩٤) ولعل من الاهمية الاشارة الى أن انتشار روح المحبة والتآزر بين المسلمين قد استندت الى عوامل متعددة لعل من أهمها ديمقراطية الاسلام التي وضعت أسس مساواة حقيقية بين كافة المسلمين، فالمسلمون سواسية كأسنان المشط لكل منهم نفس الحقوق والواجبات ولذلك ليس هناك مناخ ملثم لتوالد جرائم الكراهية والعداء التي تنبت في ظل التمايز وعدم العدالة الاجتماعية بل ان عظمة الاسلام في الغاء التمايز العرقي والطبقي تظهر من خلال قول سفيان الثوري عن مجلس رسول الله (صلى الله عليه وسلم) «ان الفقراء كانوا في مجلسه أمراء».

ولعلنا لا نجد كلمات تعبر عن الديمقراطية في أرقى صورها كما عبرت عنها الديمقراطية الاسلامية في دعوته عليه السلام «أيها الناس ان ربكم واحد وان أباكم واحد كلكم لآدم وآدم من تراب ان أكرمكم عند الله أتقاكم وليس لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أبيض فضل إلا بالتقوى».

## الخلاصة

لقد كان هدفنا من هذه الدراسة — والله

من وراء القصد - مجرد تقديم أمثلة إيضاحية  
تثبت:

١ - أن الفكر الانساني في مجال الادارة قد  
استمد جزءا كبيرا من تكوينه الحالي من  
الثقافة الاسلامية وأن الدين الاسلامي وما  
أفرزه من حضارة اسلامية باهرة هي أحد  
مصادر الالهام الرئيسية للفكر الاداري الاوربي  
الحديث. فالاسلام قد وضع الاحكام والقواعد  
المتصلة بتنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية  
للمسلمين وعمل على تطبيقها ونشرها من  
خلال دولة بالغة التنظيم واحتكت بها  
التكوينات الادارية الاوربية القائمة وأخذت  
منها وعملت على الاستفادة منها كما هو  
الحال في مجالات العلوم والفنون الاخرى التي  
أخذها الغرب من الثقافة الاسلامية وقام  
بتنميتها وتطويرها ثم الادعاء بحق التأليف  
والخلق متجاهلا مصادرها ومنابعها الاصلية.

٢ - أن احكام الدين الاسلامي في مجال  
تنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية  
للمسلمين والتي منحت المسلمين أزهى حضارة  
وأقوى دولة لا تزال قابلة وقادرة على حل  
مشاكل العصر والتصدي لمشكلات التخلف  
والتنمية التي تعاني منها البلدان الاسلامية ولا  
يحتاج الأمر أكثر من وقفة مع الذات ومقاومة  
للغبي والشيطان من أجل العمل باخلاص نحو  
تطبيق هذه الاحكام.

٣ - ان أحد أسباب تخلفنا بالمفهوم  
الاقتصادي والاجتماعي يرجع الى أننا لا زلنا  
في محاولات متعثرة للبحث عن هوية والمشكلة  
اننا لا نبحث عن هويتنا الحقيقية النابعة من  
أحكام ديننا الالهي ولعل هذا أسهل الحلول  
وانما نسعى لنصعب الامر على أنفسنا عن جهالة  
باستعارة هويات الآخرين والعمل من خلالها

فأحيانا تكون الهوية شرقية الطابع بميول  
ماركسية وأحيانا غربية بميول رأسمالية ولعل  
هذا يفسر عدم وحدة مصادر التشريع الاداري  
وعدم وضوح خلفية النظام الاداري المطبق  
عندنا.

٤ - ان تطبيق قواعد الدين الاسلامي في مجال  
تنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية  
لا يتعارض على الإطلاق مع مبدأ الانفتاح على  
التقنية الحديثة أيا كان مصدرها. فالمهم هو  
تطويع هذه التقنية وجعلها في خدمة القواعد  
والاحكام الاسلامية. وليس هناك ما يمنعنا من  
استخدام الحاسبات الآلية أو الميزانيات  
التقديرية أو بحوث العمليات أو نظم الحوافز  
المادية المتقدمة طالما انها لا تتعارض مع  
الاحكام والقواعد الالهية المنظمة للعلاقة بين  
الانسان وخالفه وبين الانسان والمجتمع  
والباحث على قناعة تامة أننا سنكتشف مع  
التطبيق انه لا مجال لهذا التعارض والمهم هو  
ان نضع أنفسنا على الطريق.

## الهوامش

- (١) الآية ١٠٣ آل عمران.
- (٢) الآية ١٩٠ البقرة.
- (٣) الآية ٦٠ الانفال.
- (٤) الآية ٩٥ الكهف.
- (٥) الآية ٣٣ النمل.
- (٦) الآية ١٠٢ النساء.
- (٧) حديث رواه احمد في سننه ١٧٧/٢  
عبدالله بن عمرو رضي الله عنهما.
- (٨) حديث رواه ابو داود في كتاب الجهاد  
عن ابن سعيد الحذري رضي الله عنه.

- (٩) حديث رواه البخاري في كتاب الأحكام  
عن أبي هريرة رضي الله عنه.
- (١٠) الآية ٧ الانبياء.
- (١١) الآية ٣٨ الشورى.
- (١٢) الآية ١٥٩ آل عمران.
- (١٣) الحديث رواه البخاري في كتاب الزكاة عن  
عبد الله بن عباس (رض).
- (١٤) الآية ١٠٥ التوبة.
- (١٥) الآية ١٨ الحاقة.
- (١٦) الآية ٥ آل عمران.
- (١٧) الآية ١٦ غافر.
- (١٨) الآية ٧ الأعلى.
- (١٩) الآية ٢٥ النمل.
- (٢٠) الآية ٢٨٤ البقرة.
- (٢١) الآية ٣٨ إبراهيم.
- (٢٢) الآية ٣٨ المدثر.
- (٢٣) الآية ١٦١ آل عمران.
- (٢٤) الآية ٥١ إبراهيم.
- (٢٥) الآية ١٨ الحشر.
- (٢٦) الآية ١٢٩ الأعراف.
- (٢٧) الحديث رواه الترمذي في كتاب القيامة.
- (٢٨) الحديث رواه البخاري في كتاب الجمعة عن  
ابن عمر (رض).
- (٢٩) الحديث رواه البخاري في كتاب الجمعة عن  
ابن عمر (رض).
- (٣٠) الحديث رواه البخاري في كتاب الأدب عن  
النعمان بن بشير (رض).
- (٣١) الآية ٧٢ الأنفال.
- (٣٢) الآية ٧١ التوبة.
- (٣٣) الحديث رواه البخاري في كتاب الحيل عن  
أبي حميد الساعدي (رض).
- (٣٤) الحديث رواه البخاري في كتاب الإيمان عن  
أنس رضي الله عنه.
- (٣٥) الآية ١٧٧ البقرة.
- (٣٦) الآية ١٣ الحجرات.
- (٣٧) الآية ٢٩ الاسراء.
- (٣٨) الآية ١ والآية ٢ المؤمنون.
- (٣٩) الحديث رواه أبو داود في كتاب الامارة عن  
بريدة رضي الله عنه.
- (٤٠) الآية ١٤ النساء.
- (٤١) الآية ٥٨ النساء.
- (٤٢) الآية ٩٠ النحل.
- (٤٣) الآية ١٣٥ النساء.
- (٤٤) حديث شريف.
- (٤٥) الآية ٢٠ النساء.
- (٤٦) الآية ١٨٧ البقرة.
- (٤٧) الآية ٢٢٩ البقرة.
- (٤٨) الآية ١ الطلاق.
- (٤٩) الآية ٢٦٧ البقرة.
- (٥٠) الآية ٣٥ النساء.
- (٥١) الآية ٣٤ النساء.
- (٥٢) الآية ٩ الحشر.
- (٥٣) الحديث رواه أبو داود في كتاب الادارة عن  
جماعة من أبناء الصحابة، وفي إسناده مجهول.
- (٥٤) الآية ٥٣ الزمر.
- (٥٥) الآية ١٨٦ البقرة.
- (٥٦) الآية ٢٢٢ البقرة.
- (٥٧) الآية ٥٤ الانعام.
- (٥٨) الآية ٣٩ المائدة.
- (٥٩) الحديث رواه البخاري في كتاب البيوع عن  
المقدام (رضي الله عنه)
- (٦٠) الحديث رواه البخاري في كتاب الزكاة عن  
أبي هريرة (رضي الله عنه)
- (٦١) الآية ١٩ الأحقاف
- (٦٢) الحديث رواه ابن ماجه في كتاب الرهون عن  
عبد الله بن عمر (رضي الله عنه) وأصله في  
البخاري وغيره من حديث أبي هريرة (رضي  
الله عنه)
- (٦٣) الآية ٨٥ الأعراف
- (٦٤) الحديث رواه البخاري في كتاب البيوع عن  
أبي هريرة (رضي الله عنه).
- (٦٥) الآية ١٠٥ التوبة.
- (٦٦) الآية ٨، ٧ الزلزلة.
- (٦٧) الآية ٣٠ الكهف.

- (٦٨) الآية ٢٦١ البقرة.
- (٦٩) الآية ١٣٢ الأنعام.
- (٧٠) الآية ٢٦ القصص.
- (٧١) الحديث لمسلم في كتاب الامارة عن ابي ذر (رضي الله عنه).
- (٧٢) الآية ٢٨٦ البقرة.
- (٧٣) الحديث رواه الترمذي في كتاب الصلاة عن أنس بن مالك (رضي الله عنه).
- (٧٤) الحديث رواه أبو داود في كتاب الاقضية عن أناس من أهل حمص من أصحاب معاذ بن جبل (رضي الله عنه) وأخرجه الترمذي وقال لا نعرفه الا من هذا الوجه وليس استاده عندي بم متصل.
- (٧٥) الحديث رواه البخاري في كتاب الاحكام عن عبدالرحمن بن سمرة (رضي الله عنه).
- (٧٦) الآية ١٥٩ آل عمران.
- (٧٧) الآية ١٢٨ التوبة.
- (٧٨) الآية ١٢٥ النحل.
- (٧٩) الآية ٢٨٦ البقرة.
- (٨٠) الحديث رواه البخاري في كتاب الصوم عن عبدالله بن عمرو (رضي الله عنه).
- (٨١) الآية ٢٥٦ البقرة.
- (٨٢) الآية ٦ الكافرون.
- (٨٣) الحديث رواه البخاري في كتاب الادب عن النعمان بن بشير (رضي الله عنه).
- (٨٤) الحديث رواه مسلم في كتاب الادب برقم ١٧٢٨ عن أبي سعيد الخدري (رضي الله عنه).
- (٨٥) الحديث رواه البخاري في كتاب الايمان عن أنس (رضي الله عنه).
- (٨٦) الحديث رواه البخاري في كتاب البيوع عن صابر (رضي الله عنه).
- (٨٧) الحديث رواه أحمد في مسنده ٤٠٠/٢ عن أبي هريرة (رضي الله عنه).
- (٨٨) الحديث رواه البخاري في كتاب الأدب عن أبي هريرة (رضي الله عنه).
- (٨٩) الحديث رواه أحمد في مسنده ٢٧٤/٢ عن أبي هريرة (رضي الله عنه).
- (٩٠) الحديث رواه البخاري في كتاب المظالم عن عبدالله بن عمر (رضي الله عنه).
- (٩١) الحديث رواه البخاري في كتاب المظالم عن عبدالله بن عمر (رضي الله عنه).
- (٩٢) الآية ١٠ الحجرات.
- (٩٣) الحديث رواه البخاري في كتاب الجهاد عن أبي هريرة (رضي الله عنه).
- (٩٤) الآية ٨٣ البقرة.